

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
імені О. М. Бекетова**

***Л. А. Нохріна***

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
***з дисципліни***

**«СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СФЕРІ  
ГОСТИННОСТІ»**

*(для студентів 3 курсу денної  
і 4 курсу заочної форм навчання напряму підготовки  
6.030601 Менеджмент)*

Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2015

Нохріна Л. А. Конспект лекцій з дисципліни «Соціальні технології в сфері гостинності» (для студентів 3 курсу денної і 4 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.030601 Менеджмент) / Л. А. Нохріна; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 135 с.

Автор: к.т.н., доцент Л. А. Нохріна

Рецензент: канд. екон. наук, професор Є. М. Кайлюк.

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,  
протокол № 1 від 28 серпня 2015 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1 ЗМІСТОВНІ КОМПОНЕНТИ СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	6
ТЕМА 2 СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	15
ТЕМА 3 МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	21
ТЕМА 4 КЛАСИФІКАЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	27
ТЕМА 5 ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. СФЕРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	41
ТЕМА 6 ПЕРЕВАГИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ	53
ТЕМА 7 СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ	56
ТЕМА 8 СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗВ'ЯЗКІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	60
ТЕМА 9 АКЦЕПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	74
ТЕМА 10 ІНТЕГРАЦІЯ В БІЗНЕС ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	80
ТЕМА 11 МОНІТОРИНГ ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	89
ТЕМА 12 СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ І ЗВІТНОСТІ. НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	93
ТЕМА 13 ФОРМАТИ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	109
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	122
ДОДАТКИ	126

## ВСТУП

На початку XXI ст. країни пострадянського простору опинилися в складному стані, зкомутованими суперечливими змінами соціальних інститутів суспільства, трансформаціями всіх сфер життєдіяльності, виходом економік зі світової фінансової і економічної кризи, переходом на інноваційний шлях розвитку. У цих умовах найважливішого значення набуває вдосконалення процесів управління бізнесом, звернення до нових форм і методів дії на свідомість людей з метою підвищення ефективності їхньої діяльності. Світовий досвід свідчить, що в умовах динамічних економічних і соціальних змін в практиці затверджується технологізація управління.

Науково–технічна й інформаційна революції акцентують соціально–економічні компоненти технологій і формують можливість розповсюдження технологічного підходу до всіх аспектів суспільного життя: економічного, соціального управління, освіти, виховання, політики тощо. Причому в кожній з них розробка технологій ґрунтується не просто на узагальненні емпіричного досвіду, а на новітніх досягненнях сучасної науки і техніки.

Таким чином, соціально–економічні технології бізнесу виступають як інтелектуальний наукоємкий ресурс, використання якого дозволяє не тільки вивчити і передбачити різні зміни, але і активно впливати на практичне життя за допомогою інструментів регулювання, а також отримувати ефективний прогнозований результат.

**Сутність соціальних технологій бізнесу** вміщує інноваційну систему методів виявлення і використання прихованих потенціалів систем для отримання суспільно корисного результату при найменших витратах.

**Соціальні технології – це сукупність методів і прийомів, що дозволяють досягати прогнозованих ефективних результатів у взаємодії між суб'єктами.**

Тобто за змістом соціальні технології – це структура комунікативних дій, що змінюють соціальні системи або ситуації. У більш широкому сенсі соціальні технології – це послідовність етапів соціально-економічної взаємодії, під час якої кожен суб'єкт, що бере участь у взаємодії, реалізує власну управлінську стратегію відносно інших суб'єктів і формує соціальну дійсність.

**Відповідальність суб'єктів бізнесу** за дотримання визначених неявно або невизначених законодавством таких норм і правил, що впливають на якість життя окремих соціальних груп і суспільства в цілому, **формує соціальну відповідальність бізнесу.**

**Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ)** – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах і така, що виходить за рамки визначеного законом мінімуму.

Проте таке визначення ідеальне і не може бути повністю втілено в дійсність, оскільки прорахувати всі наслідки одного рішення просто неможливо. Але соціальна відповідальність – це етичні принципи, що мають бути задіяними в процесі ухвалення рішення, а не сталий список правил і процедур. Відповідальність бізнесу наразі є внутрішньою, перед самим собою, і ґрунтується на моральних нормах і цінностях, придбаних в процесі соціалізації.

**Соціально відповідальний бізнес є системною цінністю для суспільства** і як такий потребує відповідного поважного ставлення з боку держави, громадськості та засобів масової інформації. СВБ є необхідною складовою успішного соціального розвитку України, важливою умовою конструктивної взаємодії бізнесу, суспільства і держави.

Соціальна відповідальність ґрунтується на відповідальному ставленні будь-яких бізнес-структур до проваджуваних товарів/ робіт/ послуг, споживачів, працівників, партнерів, а також на активній соціальній позиції, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Отже, будь-який бізнес, що функціонує на теренах України, має усвідомлювати свою роль у соціальному розвитку країни та активно співпрацювати із державними та недержавними установами, організаціями на шляху вирішення найгостріших соціальних проблем.

З іншої сторони, державні та громадські установи, організації мають усвідомлювати важливу роль бізнесу у соціальному захисті країни, співпрацювати із бізнесом задля вирішення соціальних проблем суспільства та розвитку самого бізнесу на засадах конструктивного діалогу, відкритості, соціального партнерства.

## ТЕМА 1 ЗМІСТОВНІ КОМПОНЕНТИ СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Термін «технологія» відомий перш за все з матеріально–виробничої практики, і, понад усе, з промислового застосування технологій. Насамперед під технологією малася на увазі не тільки діяльність з перетворення природних об'єктів, але також і загальнотехнічна дисципліна, що вивчає взаємодію засобів праці, сировини та матеріалів. Цей **термін** ніколи не ототожнювався з поняттям техніки в сенсі сукупності штучних матеріальних засобів людської діяльності та з **найдавніших часів означав мистецтво, майстерність, уміння**.

Широке трактування дефініції «технологія» дане болгарським філософом Н. Стефановим, який відзначав, що там, де людина активно і цілеспрямовано відноситься до навколишніх процесів, де вона прагне свідомо і планомірно змінювати природне і соціальне середовище, там, в принципі, можлива технологія.

У загальному сенсі слова «технологія» є сукупністю знань про способи і засоби проведення виробничих процесів, а також самі процеси, при яких відбувається якісна зміна оброблюваного об'єкта.

Таким чином, технологія – це не просто комплекс знань щодо способів і засобів, не просто сукупність інструментів, а впорядкована сукупність, вкорінена в певній методології, в конкретному системному принципі, що включає вказівку на загальну і конкретну цілі.

Технологія алгоритмізує діяльність, тому може бути багато разів використана, відтворена і тиражована для вирішення схожих завдань і створюється, зокрема, для подальшого «перенесення» в інші області. Створення технології гарантує задані властивості продукту, забезпечує раціональність самого процесу діяльності. Таке тлумачення терміна, що прийшов зі сфери матеріального виробництва, передусім акцентує увагу на її перетворюючому характері (на відміну від виключно пізнавального). Але при цьому з поля зору віддаляється той факт, що об'єктом технологізації виступає не стільки система інструментальних технічних засобів, скільки сама людина, що здійснює діяльність. У такому разі технологія стає невід'ємним елементом культури управління і певною мірою є ступенем розвитку людини. Це можна пояснити тим, що технологія виступає у вигляді стандартів–заборон, правил, норм, а також апробованих засобів, способів і прийомів доцільної людської діяльності, що дозволяють досягти заданих результатів.

Технологія утілює в собі соціальну форму практики, способи

регулювання, контролю і управління взаємодією між предметом праці та знаряддям праці, їх технологічним змістом. Причому, якщо об'єктивною природною передумовою технології є природні процеси, які обумовлюють її «речовий каркас», то відповідним **соціальним аналогом технології виступає колективна суспільна практика, де матеріально-речові компоненти проявляють свою технологічну силу і розкривають своє соціальне значення.** Суспільна практика об'єднує їх в одне ціле, яке утворює технологічний спосіб освоєння соціального простору.

За науково–технічної та інформаційної революції значно посилилася увага до соціально–економічних компонентів технологій і сформувалася можливість розповсюдити технологічний підхід на всі аспекти суспільного життя: економіку, соціальне управління, освіту, виховання, політику тощо. Причому в кожному з них розробка технології ґрунтується не просто на узагальненні емпіричного досвіду, а на новітніх досягненнях сучасної науки і техніки.

Великий внесок до розробки проблеми розмежування природних і соціально–економічних технологій внесли болгарські учені Н. Стефанов і М. Марков.

Розглядаючи соціально–економічні технології багатоаспектно, Н. Стефанов доходить висновку, що у найзагальнішому вигляді соціально–економічна технологія – це діяльність, в результаті якої досягається поставлена мета і змінюється об'єкт діяльності. Отже, соціально–економічна технологія – це заздалегідь визначений певний ряд операцій, направлений на досягнення деякої мети і вирішення завдання. Діяльність може називатися технологією, якщо вона була свідомо і планомірно розчленована на елементи, що реалізуються в певній послідовності.

М. Марков виокремлює в процесах проектування, розроблювання і реалізації соціально–економічних технологій п'ять послідовних процедур.

1. Визначення мети, яка повинна бути реалізована в результаті застосування даної технології.
2. Побудова системи критеріїв для вибору можливих варіантів.
3. Окреслення кола можливих варіантів.
4. Вибір оптимального варіанта.
5. Впровадження вибраного варіанта.



Рисунок 1 – Загальна схема процесу розроблювання соціальних технологій

М. Марков пропонує розглядати технологію соціальної діяльності в двох аспектах: як систему знань про організацію дійсності, пов'язану з виконанням етапів, операцій, методів, дій, тощо з формування суспільних явищ, і як технологізацію цих знань у процесі діяльності, яка виражається в трудових діях людей, відповідних вимогам конкретних, специфічних соціальних структур.

Американський філософ К. Поппер визначив соціально–економічні технології як спосіб застосування теоретичних висновків у практичних цілях і сформулював такі різновиди цього феномена, як холістські, утопічні та часткові.

**Холістський** вид соціально–економічних технологій розроблявся як методологія соціально–реформістської діяльності для вирішення завдань соціально–економічного характеру (вдосконалення механізмів управління, соціальної структури, вплив на громадську думку тощо).

«**Часткові**» соціально–економічні технології, на думку К. Поппера, вирізняються чіткістю цілей, розумінням того, що може бути досягнуте за допомогою наявних засобів з урахуванням можливих негативних наслідків, обережністю і поступовістю нововведень, постійним їхнім контролем, що дає можливість переглянути і скоректувати у разі потреби як задані цілі, так і теоретичні принципи, що обґрунтовують їх, вчасно ліквідовувати непередбачені наслідки змін.

Зіставляючи ці види технологій, К. Поппер виділив основні переваги часткових технологій в порівнянні з утопічними. На його думку, до них відносяться:

- 1) тверезість і зваженість в постановці цілей;
- 2) облік можливих негативних наслідків;



- 3) обережність і поступовість у змінах;
- 4) постійний контроль за плином заходів;
- 5) можливість своєчасно ліквідовувати непередбачені наслідки власних дій;
- 6) можливість корегування діяльності суб'єкта по здійсненню змін.

В цілому, соціально–економічні технології виникають еволюційно або створюються штучно. Протягом століть вони мали рутинний характер.

Люди вчилися управляти суспільними справами, накопичували знання, передавали їх наступному поколінню на засадах попередніх правил, традицій, звичаїв. **Технології, засновані на минулому досвіді, інтуїції, традиціях загальноприйнятих способів організації, називають рутинними.** Вони використовують методи впливу на соціально–економічні процеси, що відрізняються низькою наукоємністю, відображають вчорашній день соціальної дії, не мотивують соціальну систему до змін.

У XX ст. в інформаційних і управлінських структурах світової спільноти відбулися революційні зміни: прикладні знання почали оновлюватися кілька разів у межах одного покоління і в своїй якості виявилися абсолютно непридатними для соціального дослідження і управління.

У 60 – 80 рр. XX ст. цивілізований світ пережив інформаційну, управлінську і концептуальну революції. Саме на їхній основі відбувся величезний стрибок у розвитку Заходу: у виробництві, бізнесі, науці, менеджменті, на основі освоєння «людського ресурсу», інтелектуальної власності й управлінських «ноу–хау».

Активна розробка понятійного апарату і змістовних компонентів соціально–економічних технологій бізнесу за кордоном почалася 50–60–х роках, а в нашій країні – у 80–х роках XX ст. і спочатку формувалася в парадигмі соціології управління. Так, В. Г. Афанасьєв, відзначає, що в соціально–економічній технології реалізується перетворення об'єктивних законів у механізм соціального управління, тобто «переклад» абстрактної мови науки, що відображає об'єктивні закони розвитку суспільства, на конкретну мову рішень, нормативів, розпоряджень, що регламентують дії людей в досягненні поставлених цілей.

Г. І. Іконнікова в статті «Щодо поняття соціальної технології» підкреслювала, що соціально-економічна технологія – це своєрідний механізм поєднання знань з умовами їхньої реалізації. Саме через технологізацію знань

формується свідоме вираження ставлення людей до організації їхньої діяльності щодо реалізації поставлених цілей і завдань.

У тлумачному словнику наголошується, що соціально–економічна технологія – це:

1) спеціально організована область знання про способи і процедури оптимізації життєдіяльності людини в умовах наростаючої взаємозалежності, динаміки і оновлення суспільних процесів;

2) спосіб здійснення діяльності на основі її раціонального розчленовування на процедури і операції з їхньою подальшою координацією і синхронізацією і вибір оптимальних засобів і методів їх виконання;

3) метод управління соціальними процесами, що забезпечує систему їхнього відтворення в певних параметрах, – якості, властивості, масштаби, цілісність діяльності тощо.

У широкому сенсі соціально-економічні технології можна визначити як послідовність етапів соціальної взаємодії, при якій кожен суб'єкт, що бере участь у взаємодії, реалізує власну управлінську стратегію відносно інших і формує соціальну дійсність. Вона є одним з найважливіших елементів механізму управління, покликаним оптимізувати його і виключити ті операції, які не є необхідними для отримання результату.

З численних визначень вітчизняних і зарубіжних учених можна виділити базову сукупність основних характеристик соціально–економічних технологій (рисунок 2):

1. Зміст соціальних технологій полягає в поопераційному здійсненні діяльності.

2. Поопераційне розроблювання соціальних технологій має враховувати специфіку функціональної діяльності.

3. Операції соціальних технологій розробляються заздалегідь, добровільно, свідомо і планомірно.

4. Проектування, розроблювання та впровадження соціально–економічних технологій ґрунтується на засадах і з використанням наукових знань.

5. Соціальні технології дуальні: по–перше, це проект, що містить процедури і операції, і по–друге, це сама діяльність, побудована відповідно до цього проекту.

6. Соціальні технології – це дієвий спосіб досягнення суспільних цілей.

7. Соціальні технології – це елемент людської культури.



Рисунок 2 – Основні характеристики соціальних технологій

Визначення сутнісних характеристик соціально–економічних технологій бізнесу дозволяє виділити їх наступні основні ознаки: **першою** домінантою будь-якої технології є *розмежування, розподілення, розчленовування* певного процесу на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази, операції. **Другий** критерій будь-якої технології – *координованість і поетапність дій, направлених на досягнення шуканого результату*. **Третя** істотна характерна риса – кожна технологія передбачає *однозначність виконання включених в неї процедур і операцій*. Це вирішальна неодмінна умова досягнення результатів, адекватних поставленій меті.

✓ **розмежування діяльності на внутрішні взаємопов'язані етапи, фази, операції.** Сенс вказаної процедури полягає в точному визначенні вимог, що пред'являються до суб'єкта, який діє за певною технологією; у забезпеченні нормативної міри розвитку процесу. Чим точніше ступінь відповідності опису процесу його об'єктивній логіці, тим реальніше можливість досягнення високого ефекту діяльності. Тому життєздатними стають ті технології, які враховують вимоги об'єктивних законів і на цій основі орієнтують соціальний суб'єкт на доцільні дії, на оптимальні рішення з урахуванням досягнень науки, поєднання традиційного й інноваційного досвіду. Завдання соціально–економічної технологізації – не тільки повніше впливати на соціальні процеси, але і сприяти їхньому перетворенню відповідно до цілей суспільства, класу, організації і т. д.;

✓ **поетапність дій, направлених на досягнення шуканого**

**результату.** Послідовність і порядок виконання дій повинні базуватися на внутрішній логіці функціонування і розвитку певного процесу. Проте це не означає, що суб'єкт буде «скутий» встановленою послідовністю. У нього завжди є можливість «втрутитися» в об'єктивний хід процесів, змінити їхній порядок, встановити ту або іншу послідовність і темп процедур і операцій залежно від обставин, що змінюються;

✓ **однозначність виконання включених процедур і операцій.** Чим значніші в діях суб'єкта відхилення від параметрів, що передбачені технологією, тим реальніше небезпека деформувати весь процес і отримати результат, не відповідний очікуваному.

Таким чином, соціально–економічні технології, як сполучна ланка між теорією і методологією бізнесу, з одного боку, і практикою бізнесу – з другого, забезпечують науково обґрунтований вибір оптимальних способів дій суб'єктів з метою створення сприятливих умов життєдіяльності людей.

Соціально–економічні технології бізнесу, як інноваційна система методів виявлення і використання прихованих потенціалів соціально–економічних систем, виступають в двох формах:

- 1) як структурний елемент будь-якої системи, технологічно оформлений програмний продукт;
- 2) як управлінська діяльність, пов'язана з реалізацією цього проекту, програмного продукту.

Взаємопов'язування соціально-економічних технологій як інструменту стратегічного розвитку суспільства в цілому із стратегічним розвитком бізнес–структур дозволяє врахувати в управлінській діяльності принципові риси економіки майбутнього, заснованої на нових формах включення працівника в трудовий процес і сприйняття самого бізнесу не тільки як інструменту акумуляції прибутку, а як структури, створеної для приросту суспільного капіталу.

Соціально–економічні технології завжди детерміновані суспільною проблемою і направлені на її вирішення спочатку в процесі соціодіагностики, пізнання, потім – технологізації, тому вони *не можуть бути абстрактними*, їхня побудова зазвичай виходить з логіки самого дослідження, відображаючи суть конкретних явищ. Отже, чим вище рівень цих збігів, тим ефективніше соціально–економічні технології, які покликані вирішувати суспільні проблеми адаптивними методами, впливати на процеси відповідно до цілей управління.

При цьому нову суспільну проблему, що не має аналогів, вирішують **інноваційні соціально-економічні технології**. Якщо ж нове завдання вже технологічно вирішене і мова йде про тиражування, розповсюдження

технологій, навчання персоналу управлінню проблемами у вже відомий спосіб, то такі технології є **традиційними** або **рутинними**.

Розмаїття соціально–економічного життя і соціально–економічних об'єктів, постійно виникаючих економічних завдань і можливостей їхнього врегулювання, формують умови, в яких стає можливою поява й існування різноаспектних соціально-економічних технологій. Для впорядкування цієї множини доцільною є їхня класифікація. Класифікації соціально-економічних технологій ґрунтуються на узагальнюючих засадах, з яких до найбільш значущих належать:

за масштабами проблем: універсальні та приватні	за рівнем діяльності: глобальні, національні, державні, регіональні, територіальні	за характером завдань: функціональні, інноваційні, технології вирішення протиріч і конфліктів
за характером дії : формуючі, стимулюючі, стримуючі, руйнуючі,	за характером і змістом інструментарію: організаційно-розпорядчі й адміністративні; соціально- правові; медично-соціальні; психологічні; педагогічні	за часом дії: короткострокові, середньострокові, довгострокові
за видом діяльності: промислово-трудова, навчальні, наукові	за результатами: конструктивні, деструктивні	за стимулюючою дією: матеріальні та нематеріальні
за рівнем дії: високоєфективні, середньоєфективні, низькоєфективні	за джерелами: внутрішні, зовнішні	за змінами в соціально- економічній системі: прогресивні, регресивні
за інвестиціями в людський капітал: в підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників, надання соціальної допомоги тощо		

Рисунок 3 – Класифікації соціально-економічних технологій

**За масштабами вирішуваних соціально-економічних проблем:** універсальні й приватні соціально-економічні технології.

До універсальних можна віднести технології соціальної діагностики стану будь-якого явища, а до приватних – конкретну технологію, використовувану при вирішенні конкретного завдання.

**За рівнем соціальної діяльності:** глобальні, використовувані в масштабах всього людства; **національні**, засновані на особливостях національних традицій, психології менталітету тощо; **державні**, такі, що дозволяють вирішувати соціально-економічні проблеми в межах конкретної держави; **регіональні**, такі, що дають ефект при вирішенні проблем в умовах конкретного регіону; **територіальні**, функціонуючі в межах території.

**За характером вирішуваних завдань:** функціональні, призначені для забезпечення оптимального і результативного функціонування існуючих соціально-економічних систем у різних сферах суспільного життя; **інноваційні**, направлені на забезпечення оптимального переходу різних соціально-економічних систем в іншу якість; **технології вирішення протиріч і конфліктів**, що дозволяють знайти і реалізувати найбільш оптимальні шляхи і методи вирішення проблем.

**За характером дії на соціально-економічні процеси:** **формуючі**, що дозволяють створити новий соціально-економічний об'єкт; **стимулюючі**, предметом дії яких є окремі аспекти процесу функціонування певного об'єкта; **стримуючі**, певним чином регулюючі процес функціонування соціально-економічного об'єкта; **руйнуючі**, результатом дії яких стає зникнення соціально-економічного об'єкта в цілому або будь-якої його частини.

**За характером і змістом використовуваних засобів:** організаційно-розпорядчі й адміністративні; соціально-правові; медично-соціальні; психологічні; педагогічні технології тощо.

Доцільно класифікувати соціально-економічні технології і за іншими важливими характеристиками:

- ✓ **за часом дії** (короткострокові, середньострокові, довгострокові);
- ✓ **за видами діяльності** (промислово-трудові, навчальні, наукові, тощо);
- ✓ **за результатами** (конструктивні, деструктивні);
- ✓ **за стимулюючою дією** (матеріальні й нематеріальні);
- ✓ **за рівнем дії** (високоєфективні, середньоєфективні, низькоєфективні);
- ✓ **за джерелами** (внутрішні, зовнішні);
- ✓ **за змінами в соціально-економічній системі** (прогресивні, регресивні);

✓ за **інвестиціями в людський капітал** (підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників, підтримку їхнього здоров'я і культурного розвитку, надання соціальної допомоги і підтримки).

Розрізняють декілька **видів** технологій: **багатоцільові**, під якими розуміється серія взаємопов'язаних завдань, що виконуються послідовно; **посередницькі** – як надання послуг одними групами людей іншим у вирішенні конкретних завдань; **індивідуальні** – з конкретизацією прийомів, навиків і послуг стосовно окремого працівника.

Проте, незважаючи на різноаспектність, загальною для всіх соціально–економічних технологій є обов'язкова наявність у них **певної мети**: без чіткої цілі соціально–економічних технологій бути не може.

Таким чином, *соціально–економічні технології, як правило, створюються, апробовуються і адаптуються для вирішення конкретного типу практичних проблем бізнесу, обумовлених станом його основних елементів внутрішнього і зовнішнього середовища. Як і всякі технології, вони є стандартизованими засобами поведінки і діяльності людей для вирішення завдань в рамках їх перетворюючої діяльності, орієнтованої на отримання заданого результату.*

## **ТЕМА 2 СОЦІАЛЬНО–ЕКОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

До середини ХХ ст. бізнесом реалізуються розрізнені стандарти соціально–економічних технологій як відповідь на звернення, прохання місцевої влади або вимоги профспілок в різних сферах корпоративного управління, тобто переважає «реактивний» підхід. Проте з 1970–х років провідним бізнесом США і Великобританії була усвідомлена необхідність об'єднання розрізнених елементів корпоративної політики і вироблення цілісних підходів, процедур і правил до координації зовнішніх комунікацій.

На початку ХХІ ст. крупний бізнес США і Західної Європи сформував власну політику корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, міжнародний Інститут соціальної і етичної відповідальності спільно з британською консалтинговою групою «CSR Network» в 2004 р. вперше склали рейтинг корпоративної відповідальності бізнес–структур, який підтвердив, що їхня діяльність відповідає інтересам суспільства.

Етапи становлення соціальної відповідальності бізнесу зображено на рисунку 4.



Рисунок 4 – Етапи становлення соціальної відповідальності бізнесу

Передумовою розвитку соціальної відповідальності бізнесу дослідники вважають становлення у XVIII–XIX ст. соціально відповідального інвестування, коли власники окремих організацій брали на себе відповідальність за працівників, керуючись релігійними або етичними переконаннями. Починаючи з XIX ст. відповідальні інвестори фокусували спрямованість капіталовкладень з урахуванням морально–етичних норм і усвідомлення значення бізнесу в соціумі. Слід зазначити, що релігійні організації і фундації взагалі забороняли своїм членам інвестувати підприємства, що вироблювали і продавали тютюнові вироби і алкогольні напої, а також мали відношення до індустрії азартних ігор.

Одним з перших відомих прихильників ідеї соціальної відповідальності був англійський промисловець, соціаліст–утопіст Роберт Оуен, який розробив проект покращання умов життя працівників прядильної фабрики в Шотландії. Р. Оуену належить ідея необхідності державного регулювання соціально–трудових відносин, надалі розвинена французьким промисловцем Даніелем Леграном. Д. Легран запропонував упровадити міжнародні трудові норми, які мають регламентувати умови праці на заводах і фабриках.

У постіндустріальному суспільстві першим періодом становлення ідей соціальної відповідальності було меценатство і, не враховуючи існування вдалих прикладів такої діяльності, головним її недоліком була епізодичність і нечітка спрямованість на цільову аудиторію. Крім того, підтримка тієї або іншої ініціативи безпосередньо залежала від особистих поглядів і пріоритетів власників організацій. При цьому добродійна діяльність фокусувалася на культурі й мистецтві, допомозі бідним і розвитку освіти.

З часом соціальне інвестування охоплювало ширший спектр питань і



включало генну інженерію, екологію, умови найму і права людини, тобто інвестори все точніше усвідомлювали важливість соціального інвестування з погляду «корпоративного громадянства» і потенційних економічних благ. Слід зазначити, що пакет соціально відповідального інвестування великої організації включав по декілька сотень пропозицій.

Наступною історичною віхою становлення концепції соціальної відповідальності бізнесу було зародження на початку XX ст. в США доктрини «капіталістичної добродійності», згідно з якою прибуткові організації повинні були жертвувати частину коштів на користь суспільства, тобто фінансувати суспільні потреби. У 1905 р. в США зароджується рух «Ротарі», прихильники якого вважали, що матеріально забезпечені громадяни повинні сприяти покращенню соціальної ситуації не тільки в професійній сфері, але і безпосередньо в територіальній громаді, в якій вони функціонують. Проте, у зв'язку з Великою Депресією 30–х рр. подальшого розвитку концепція соціальної відповідальності набула лише в 50–ті рр. XX ст., зайнявши центральне місце в дискусії щодо відносин бізнесу і суспільства.

***Широка обізнаність громадськості з екологічних і етичних питань, зростання тиску з боку організованих груп захисників навколишнього середовища, феміністського руху, поборників інтересів споживачів додатково мотивували бізнес реалізовувати програми соціальної відповідальності.***

Сформульована в 1950 – 1960 рр. концепція соціальної відповідальності передбачала, що бізнес, окрім дотримання законів і гарантування якості товарів/ робіт/ послуг, добровільно перебирає на себе додаткові зобов'язання, тим самим забезпечуючи покращання рівня і якості життя суспільства.

З часом суспільство і різні фундації посилюють тиск на бізнес щодо вимог дотримання певних стандартів і контролю їхнього рівня. Як результат, відносини з державою і суспільством вимушено вибудовуються у новому форматі адресних програм, перш за все, у сфері екології і захисту персоналу. Окремі добродійні акції трансформуються у спланований комплекс заходів, здатних забезпечити необхідні умови ведення власної діяльності.

На думку дослідників, становлення соціальної відповідальності бізнесу в США і Західній Європі в XX столітті відбувалося в три етапи.

Ключовою подією, що сприяла зародженню соціальної відповідальності бізнесу, стало рішення, прийняте в 1950–х роках Верховним Судом США, яке відмінило юридичні обмеження і норми, що обмежували рамки корпоративної

добродійності та участь організацій у вирішенні соціальних питань. Як результат, на початку 1960–х рр. американський бізнес відчув тиск, який спонукав демонструвати відповідальність перед соціумом, розробляти і реалізовувати власні добродійні програми. Організації, ґрунтуючись на лояльному ставленні керівництва до таких ініціатив, активізували надання грошової або матеріально–речової допомоги незахищеним верствам населення. На цьому етапі ділова і соціальна активність були чітко розмежованими. Таким чином, перший етап (зародження соціальної відповідальності) характеризувався розквітом «традиційної» філантропії (добродійності).

Відмінною рисою другого етапу є становлення стратегічної філантропії. Пружиною трансформації стала суперечність ситуації «Exxon Valdez», яка виділяла значні кошти на соціально–економічні технології, підтримувала безліч ініціатив, проте вони не були пов'язані з основним видом діяльності. При цьому управління добродійними фінансами було делеговане різним фундаціям. Проте після витоку нафти у 1989 р., оскільки менеджмент не мав подібного досвіду, «Exxon Valdez» залишилася без підтримки екологічних організацій. Як результат, бізнес перейшов від боротьби із наслідками соціальних проблем до, власне, подолання цих проблем. Стало очевидним, що філантропічну діяльність слід суміщати із стратегічними цілями.

Третій етап характеризується становленням концепції соціальних інвестицій. Відправною точкою нової віхи Крейг Сміт вважає появу і розповсюдження в 1990–х рр. підходів, в яких по-новому позиціонувалася роль корпоративних добродійних фундацій і їх зв'язок з основною діяльністю бізнесу. Цей інструментарій успішно використовувала компанія AT@T. Суть інновації полягала в тому, що не тільки філантропічні ініціативи повинні сприяти досягненню бізнес–цілей, але і комерційні підрозділи, у свою чергу, повинні підтримувати такі ресурси, як маркетингові знання, технічна допомога, залучення персоналу до волонтерської роботи.

Учені Девід Гес, Ніколас Роговськи і Томас В. Дафні вважають, що рушійною силою модифікації став новий для соціуму чинник «морального тиску», коли покупці, інвестори і працівники при виборі тієї або іншої організації акцентують увагу на її моральності. Дослідники наводять приклади ринкової моральності: «інвестори обирають соціально активні інвестиційні фонди, працівники прагнуть працювати в соціально відповідальних організаціях, а покупці бойкотують компанію «Shell Oil», оскільки та вирішила затопити одну зі своїх морських нафтових веж».

Фактично починаючи з кінця 1980–х рр. комерційний, громадський і державний сектори почали разом вирішувати актуальні соціально значущі проблеми територіальних громад. За таких умов бізнес, при традиційній орієнтації на прибуток, змушений враховувати інтереси стейкхолдерів.

Отже, фактично до 1990–х рр. рішення щодо вибору соціально-економічних технологій переважно приймалися, враховуючи необхідність «здійснювати добро, щоб здаватися позитивним». Бізнес, як правило, формував, виконував і звітував про фіксований річний бюджет на добродійність, зазвичай прив'язаний до обсягів прибутку. За можливості кошти виділялися якомога більшій кількості фондаций, оскільки вважалося, що таким чином задовольняються потреби більшості категорій населення, а філантропічна діяльність отримує щонайширший розголос. Зобов'язання були короткостроковими, що дозволяло впродовж тривалого часу охопити добродійними акціями значне число заходів. При цьому бізнес уникав проблематики, пов'язаної з основною діяльністю, оскільки такі заходи сприймалися як самореклама. Одночасно осторонь залишалися серйозні та суперечливі соціальні питання, які зараховувалися до компетенції фахівців неприбуткових і урядових організацій. Рішення щодо фінансування конкретних фондаций і заходів більше залежали від пріоритетів вищого керівництва, ніж від необхідності сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

При розроблюванні та реалізації конкретних ініціатив бізнес керується практиками, які можна охарактеризувати як «роби добро якомога легше», що, врешті–решт, спровокувало тенденцію простого виписування чеків. Більшість донорів задовольнялися роллю одного з багатьох корпоративних інвесторів, не переймаючись щодо цілей фінансованих заходів, оскільки це вимагало додаткових зусиль. Слід зазначити, що поодинокі організації все ж прагнули об'єднати і координувати добродійні програми з корпоративними стратегіями і підрозділами, які займалися маркетингом, людськими ресурсами і виробництвом.

У 1990-х роках відбувається перехід до довгострокових зобов'язань бізнесу щодо соціальних питань й ініціатив. Таким чином кошти на добродійну діяльність виділяються не тільки з бюджетів структурних одиниць, але і з бюджетів на філантропічні цілі.

Розвиток PR–методів і комунікаційного менеджменту в 90-х рр. сприяв фіксуванню соціальної відповідальності в місії. На разі набуває популярності формування іміджу підприємств і організацій як добродійних «корпоративних» громадян. Основними формами реалізації соціальної відповідальності бізнесу нині є піар-акції, рекламні програми у сфері спорту, культури і освіти.

Ефективність соціальної політики визначається терміном окупності інвестицій, темпами розвитку бізнесу, часткою ринку, збільшенням прибутку.

Наступним етапом становлення є орієнтація соціально–відповідальної діяльності бізнесу на загальну стратегію розвитку. На разі проблематика досліджується не з погляду наявних PR–ресурсів, а з позиції формування позитивної репутації і створення сприятливих умов для сталого економічного розвитку. При цьому бізнес переорієнтовується з максимізації прибутку в короткостроковій перспективі на створення необхідних умов для забезпечення довгострокового сталого розвитку за умови урахування інтересів стейкхолдерів. Об'єктами соціально–економічних технологій на цьому етапі є умови життя населення, відпочинок працівників, покращення інфраструктури міст.

Сьогодні в міжнародному бізнес–середовищі реалізація принципів соціальної відповідальності – це складові успішної стратегії, яка формує позитивний імідж і репутацію, залучає клієнтів і утримує кращих працівників.

Останнє десятиліття свідчить, що соціальна відповідальність бізнесу набула широкого поширення в Україні. Добročинність з обов'язку перетворюється на важливу складову корпоративної стратегії; оприлюднюється все більше нефінансових звітів; добročесність стає нормою корпоративної соціальної поведінки, зміщуються акценти суспільних цінностей і пріоритетів.

Разом з економічними чинниками на конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу впливають неекономічні чинники – рівень соціального забезпечення персоналу, ініціація програм підтримки лікарень, шкіл та інтернатів, реалізація інноваційних механізмів контролю якості, впровадження екологічно безпечних і енергозбережних технологій тощо.

В Україні спостерігається постійна тенденція до усвідомлення потреби в соціально відповідальній поведінці різних членів суспільства, і в першу чергу – бізнесу. Передумовами цього є декілька причин:

По–перше, у зв'язку з порівняно нетривалою історією становлення ринкових відносин, суспільство має певною мірою завищені очікування щодо бізнесу, при цьому не завжди чітко усвідомлюючи його природу, проблеми і мотивацію.

По–друге, при традиційній схильності до добродійності в суспільстві спостерігається сприйняття соціально відповідальної поведінки бізнесу як належної.

По–третє, велика кількість накопичених соціальних, економічних і

екологічних проблем певним чином активізує участь бізнесу в їхньому рішенні.

Цим питанням приділяється пильна увага учених і практиків, що дозволяє формувати бізнесу політику соціальної відповідальності, зважаючи на регіональну економічну, політичну, культурну і соціальну специфіку.

Конструктивна співпраця бізнесу і неурядових громадських організацій сприяє ефективному вирішенню екологічних, соціальних і демографічних проблем.

Проте в Україні існує проблема підміни понять «соціальна відповідальність бізнесу» і «корпоративна соціальна відповідальність» поняттям «добродійність».

### **ТЕМА 3 МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

На етапі становлення української державності система соціального захисту сприймалася бізнесом як джерело необґрунтованих додаткових витрат. Проте завдяки досягненню певної стабільності економічного розвитку і зростанню рівня життя населення відбувається зміна суспільних цінностей і пріоритетів. Позитивна репутація сьогодні залежить не тільки від комерційних успіхів і високої якості продукції, а і від активності у вирішенні актуальних проблем певної території. Як результат, український бізнес формує прихильність до концепції соціальної відповідальності.

Разом з тим ця проблематика відносно нова і, відповідно, недостатньо розроблена як в теоретичному, так і в прикладному аспектах, що підкреслює актуальність аналізу зарубіжного досвіду формування моделей соціальної відповідальності бізнесу.

Історичні, культурні, політичні й соціальні відмінності, характерні для розвитку різних країн, сформували значні розбіжності в сферах прояву, об'єктах і заходах соціальної відповідальності бізнесу.

Основні розбіжності на разі визначаються на рівні взаємозв'язків підприємство – держава. Так, якщо діяльність американського бізнесу споконвічно формується власниками і менеджерами, то у Європі державні органи влади і професійні об'єднання жорстко регламентують мінімальні вимоги щодо ведення справ. Внаслідок цього тематично і географічно відрізняються і підходи до реалізації інструментарію соціальної відповідальності бізнесу.

Вчені виділяють американську, європейську і японську моделі формування соціальної відповідальності (рис. 5).

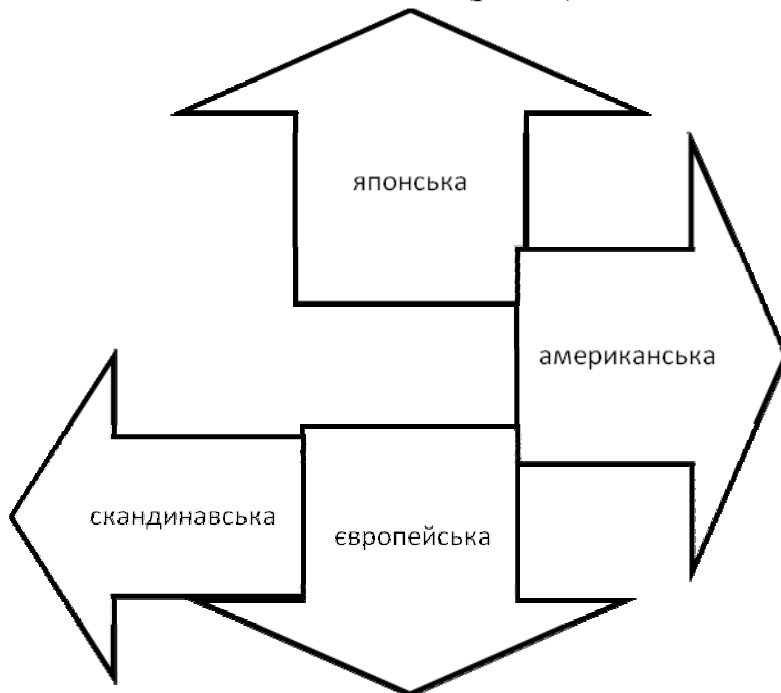


Рисунок 5 – Моделі соціальної відповідальності бізнесу

### **Американська модель формування соціальної відповідальності**

Американська модель соціальної відповідальності сформувалася у ХІХ ст.; вона акцентована на поведінку на ринку, розвиток позитивних відносин з регіональною і місцевою владою, тобто американський бізнес значну увагу приділяє зовнішнім комунікаціям.

Традиційно в США соціальна відповідальність заснована на максимальній свободі суб'єктів і орієнтована на філантропічну модель. Історично бізнес мав зобов'язання лише по сплаті податків, тому певну частку прибутку віддавав на добродійні цілі. У Сполучених Штатах загальна сума внесків у добродійні організації дорівнює близько 1,7 % ВВП.

Вирішення багатьох соціальних проблем (професійна освіта, страхування персоналу) в США реалізовується численними напрацьованими механізмами участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства через корпоративні фонди. Також соціальна відповідальність часто пов'язується з програмами волонтерства персоналу підприємств і організацій в робочий час.

Відповідальна соціальна діяльність і добродійність стимулюються певними податковими пільгами, які встановлені на законодавчому рівні для організацій, що працевлаштовують інвалідів, пенсіонерів, молодь і ветеранів.

Так, в Сполучених Штатах існують три види податкових пільг, які відшкодовують вартість робочих місць працівників-інвалідів і дозволяють

зробити їх доступнішими:

- ✓ щорічне кредитування малого бізнесу з метою зробити його більш доступним для інвалідів;
- ✓ всі підприємства і організації можуть розраховувати на знижки для подолання перешкод різного характеру на робочому місці для осіб–інвалідів;
- ✓ податковий кредит для роботодавців, які працевлаштовують певні групи осіб, тобто молодь, інвалідів, пенсіонерів, ветеранів.

Доброчинні організації в США також мають податкові пільги, зокрема, вони звільнені від податку на нерухомість і податку з продажів.

Відповідно до природи американського підприємництва, суспільні відносини до тепер регулюються самостійно. Сюди належать добровільність медичного страхування, сфера трудових відносин працівник–працедавець (двосторонній договір) тощо. Відповідальність бізнесу перед працівниками значною мірою обмежується створенням робочих місць і забезпеченням їх ефективного використання, організацією безпечних умов роботи і високої ставки податків.

Отже, можна констатувати, що американська модель соціальної відповідальності бізнесу реалізовується в основному за рахунок добродійних внесків, які за сприяння численних механізмів корпоративних фондів використовуються на соціальні потреби суспільства, а також реалізацію волонтерських і соціальних програм. Вплив державних інституцій є опосередкованим.

### **Європейська модель формування соціальної відповідальності**

У Європі історично сформувалася дещо інша модель. Європейське розуміння принципів соціальної відповідальності формується з соціально–відповідальних механізмів ведення бізнесу при значному впливі держави. Вагомим чинником на разі є партнерські відносини: держава нерідко має представників в управлінні та пакети акцій у всіх структурах крупного бізнесу.

Отже, європейська модель соціальної відповідальності бізнесу принципово відрізняється від американської прямим впливом держави.

Європейський бізнес розцінює державу як інституцію, яка виконує прийняті в суспільстві правила поведінки, тоді як в США подібне втручання держави трактується як порушення свободи бізнесу. Згідно з американською моделлю прибутковість бізнесу є фундаментальною метою соціальної відповідальності, проте європейська відносить до неї додаткові аспекти: зобов'язання перед персоналом і територіальними громадами.

Таким чином, враховуючи специфіку системи перерозподілу цінностей і

вплив держави, розповсюдження ідей соціальної відповідальності в європейських країнах має незначні темпи.

Імпульсом становлення ідей соціальної відповідальності в країнах Європейського Союзу стала зустріч в Лісабоні у 2000 р. представників влади і бізнесу.

Ключовою темою дискусій зустрічі була нагальна потреба постійного підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Було відмічено, що соціальна відповідальність нині розглядається як один з механізмів підвищення конкурентоспроможності й, разом з тим, як дієвий інструмент покращання стандартів життя громадян. «Застосування принципів соціально відповідального бізнесу в довгостроковій перспективі сприяє стабільному і послідовному розквіту кожної організації» – таким був один з головних висновків Європейської Комісії. Ця теза ініціювала формування Десятирічного суспільно–господарського плану для країн Євросоюзу.

Варто зазначити, що європейська модель більшою мірою орієнтована на три сфери реалізації соціально–економічних технологій: економічну, зайнятість і охорону навколишнього середовища.

Відповідно соціальна відповідальність бізнесу розповсюджується на умови роботи, заробітну плату, якість товарів/ робіт/ послуг, охорону навколишнього середовища, зайнятість в конкретному регіоні. Реалізація регіональних соціальних програм здійснюється на конкурсній основі у співпраці з органами місцевого самоврядування.

Соціальна відповідальність, як правило, регулюється стандартами і нормативними актами відповідних країн. У багатьох європейських країнах діяльність з охорони навколишнього середовища регламентована законодавчо, встановлена обов'язковість медичного страхування, врегульовано пенсійне забезпечення.

Деякі країни Євросоюзу ввели інноваційні норми законодавчого регулювання соціальної відповідальності та зобов'язали інформувати суспільство щодо дотримання певних етичних стандартів. Так, наприклад, в Бельгії Закон про професійну пенсію вимагає від керівників пенсійних фондів акцентувати в щорічних звітах етичні аспекти соціальних критеріїв і/або критерії охорони навколишнього середовища, що використовуються при оцінці інвестиційної привабливості проєктів. У Франції Закон про публічний пенсійний резервний фонд вимагає оприлюднення соціальних і етичних критеріїв інвестування коштів Фонду.

Слід зазначити, що у країнах Західної Європи законодавчі вимоги щодо обов'язкового розкриття екологічної інформації або вже введені, або



знаходяться в процесі впровадження, або розроблюються.

Також, окрім прямого законодавчого регулювання соціальної відповідальності, широко використовуються системи фіскальних і фінансових стимулів.

Так, у Великобританії, Італії, Іспанії діють фіскальні та фінансові механізми, стимулюючі корпоративну добродійність. Наприклад, Закон про фіскальне регулювання функціонування неприбуткових організацій прописує механізми податкових пільг і заохочень добродійної діяльності неприбуткових організацій і приватного сектора.

Уряд Німеччини забезпечує фінансову підтримку малого і середнього бізнесу для реалізації політики охорони навколишнього середовища. Програма охоплює підприємства і організації, що надають консультаційні послуги з питань збереження енергії, навчання, ознайомлення з системою управління навколишнім середовищем та інвестують кошти в поновлювані енергії. Федеральний уряд щорічно втілює в життя більше 50 проектів у сфері екології і добросовісної торгівлі.

У Голландії, Франції і Німеччині діє чітка система оподаткування компаній, що забруднюють навколишнє середовище. При цьому витрати підприємств на очисні споруди іноді складають 50 % виробничих витрат. У Голландії учасники екологічної програми «Зелене інвестування» одержують доступ до пільгового фінансування.

Характерною рисою європейської моделі соціальної відповідальності є фінансування державою соціальних програм для населення з податкових зборів. Водночас в різних країнах існують розбіжні пріоритети і цінності, що визначають ключові засади функціонування бізнесу, тому в рамках європейського підходу, окрім традиційної моделі, дослідники виділяють також скандинавську модель соціальної відповідальності, що склалася в Швеції, Норвегії, Данії і Фінляндії.

Вчені констатують, що **скандинавська модель соціальної відповідальності** характеризується такими загальними цілями як посилення солідарності та рівності. Відповідно, завданнями бізнесу є успішне ведення справ і своєчасне відрахування податків. При цьому завдання держави полягає у ефективному розподілі цих коштів, у тому числі й на соціальні потреби. Держава законодавчо встановлює високі податкові ставки, розподіляє фінансові потоки і надає значні преференції для проривних секторів економіки, які як «локомотиви» сприяють зростанню виробництва в інших сферах, створюючи нові робочі місця, збільшуючи заробітну плату, розвиваючи соціальну

інфраструктуру.

У скандинавських країнах державні інституції мають більше значення, ніж ринок або фундації; вони забезпечують права на основні соціальні гарантії в натуральному і грошовому вираженні. Державна соціальна політика направлена на забезпечення зростання рівня зайнятості населення і упередження безробіття; запобігання дискримінації за гендерними, віковими, класовими, етнічними, релігійними та іншими ознаками; гарантовані грошові трансферти для низькодохідних груп населення, що забезпечують гідний рівень життя.

Дослідники відзначають позитивні та негативні аспекти скандинавської моделі. До перших відносять те, що за рахунок ефективних механізмів податків і дотацій розміри соціальних внесків приватного бізнесу зводяться до мінімуму. До другої – те, що у скандинавських країнах при високих податкових ставках держава стикається з практикою «відходу» національного бізнесу в інші зони, тобто «втечею» за кордон.

### **Японська модель формування соціальної відповідальності**

Японська модель соціальної відповідальності бізнесу актуальна також в Республіці Корея.

Дослідження японської моделі соціальної відповідальності засвідчують значний вплив інституту держави, але слід зазначити, що японський бізнес історично зосереджений на внутрішніх програмах, завдяки яким компанія стає для працівника сім'єю. У бідній на природні ресурси країні традиційно культивується принцип «Наше багатство – людські ресурси», згідно з яким створюються умови найбільш ефективного використання персоналу.

В рамках відповідальності перед працівниками бізнес надає житло фахівцям, стимулює сімейні династії, оплачує навчання тощо. Шляхом реорганізації структури управління виділяються департаменти соціальної відповідальності, що інформують громадськість щодо соціальних програм і заходів, публікують звіти та беруть на себе відповідальність за комунікації із стейкхолдерами. Одночасно простежується підвищена увага уряду, фундацій і бізнесу до зовнішньої складової соціальної відповідальності.

Таким чином, моделі соціальної відповідальності трансформуються разом з моделями корпоративного управління, з якими вони пов'язані. Наприклад, в країнах, де переважає англосаксонська модель управління, індикаторами є соціальні інвестиції в розвиток громад і забезпечення прав людини. Це пояснюється орієнтацією на вільний доступ до ринків продукції, капіталів і робочої сили. Отже, пов'язану з соціальною відповідальністю

практику управління і звітності прийнято вважати більше «англосаксонським» явищем. Проте найбільш дієві програми охорони навколишнього середовища реалізуються в північних країнах континентальної Європи.

Оскільки єдиної універсальної моделі соціальної відповідальності не існує, бізнес, що позиціонує себе як соціально відповідальний, щонайменше повинен дотримуватися двох вимог: по-перше, продукувати користь і, по-друге, відповідати очікуванням суспільства.

## **ТЕМА 4 КЛАСИФІКАЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

У широкому сенсі корпоративну соціальну відповідальність розуміють як ведення бізнесу з урахуванням потреб власного персоналу, територіальних громад і навколишнього природного середовища. Проте різниця розуміння сутності явища сформувала розбіжні концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Провідне об'єднання корпорацій США «Business for Social Responsibility» («Бізнес за соціальну відповідальність») визначає соціальну відповідальність бізнесу як «досягнення комерційного успіху засобами, що засновані на етичних нормах і пошані до людей, співтовариств та навколишнього середовища».

На Всесвітньому бізнес–конгресі «За сталий розвиток» у доповіді «Соціальна відповідальність бізнесу: роблячи бізнес кращим» Лорд Горб – виконавчий віце–президент Всесвітньої бізнес–ради зі сталого розвитку – «World Business Council for Sustainable Development» і Річард Уаттс – Виконавчий Віце–президент «Royal Dutch / Shell group» – використали наступне визначення: «Корпоративна соціальна відповідальність – це постійна готовність бізнесу вести справи на засадах етики і докладати зусиль до економічного розвитку, одночасно покращуючи якість життя своїх працівників і їхніх сімей та суспільства в цілому».

Прийнята у 2001 р. Зелена книга Європейської Комісії «Створюючи умови для соціальної відповідальності бізнесу» визначає соціальну відповідальність як «концепцію, в рамках якої бізнес добровільно інтегрує соціальну і екологічну політику в бізнес–операції і їхні взаємовідносини з усім

колом пов'язаних організацій і людей». Такий підхід сьогодні прийнятий більшістю країн Європейського союзу.

Міжнародний стандарт ISO 26000 Керівництво із соціальної відповідальності, прийнятий в 2010 р., визначає соціальну відповідальність як поруку підприємства за вплив його рішень і дій на суспільство і навколишнє середовище шляхом прозорості і етичної поведінки, яка сприяє постійному розвитку, в т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки, інтегрована в повсякденну діяльність і практикується у звичайних відносинах.

На сьогодні не існує єдиного трактування поняття «соціальна відповідальність бізнесу» ні у вітчизняній, ні в зарубіжній літературі, оскільки така діяльність не є врегульованим списком правил і розпоряджень. Проте всі підходи єдині в тому, що соціальна відповідальність – це відповідальність бізнесу перед всіма людьми і організаціями, з якими він стикається в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому.

***Отже, соціальна відповідальність – це практика ведення бізнесу, метою якого є позитивний вплив на певні суспільні групи і сфери.***

Наслідком різниці сприйняття концепції соціальної відповідальності бізнесу є значна кількість наукових підходів щодо її суті, ролі та значення, при цьому деякі розбіжності доповнюють одна одну, інші, навпаки, є суперечливими.

Однак генеруючою домінантою є дослідження підприємства з точки зору цілісної системи, тобто у цьому сенсі підприємство є «комплексом взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, організованих в такий спосіб, який продукує єдине ціле».

Різниця сприйняття полягає у оцінюванні підприємства як відкритої або як закритої системи, отже, як замкнута система, воно не випробовує впливів зовнішнього середовища і не пов'язане з ним. І, навпроти, відкрита система динамічно взаємодіє з оточенням.

Оцінювання підприємства з точки зору закритої системи значно звужує концепцію соціальної відповідальності бізнесу, охоплюючи лише відповідальність перед власниками і працівниками. Така доктрина превалювала на етапі становлення.

Водночас, оцінювання підприємства як відкритої системи, породжує дискусію щодо мети, принципів, напрямів, механізмів реалізації соціальних

функцій та інформування громадськості щодо проведених заходів. Ці та інші питання знайшли відображення в роботах Г. Боуена, К. Девіса, М. Фрідмана, Е. Фрімена, Дж. Елкінгтона, А. Керолла, Д. Муна і багатьох інших зарубіжних дослідників.

Варто зазначити, що в наукових дослідженнях поняття «соціальна відповідальність» часто замінюється іншими, які, на думку вчених більш повно відображають суть відносин бізнесу і суспільства. Найбільш відомими серед них є «соціальна відповідальність бізнесменів», «корпоративна соціальна діяльність», «корпоративна соціальна чуттєвість», «етика бізнесу», «корпоративне громадянство» тощо.

Згідно з найбільш поширеною класифікацією головним критерієм систематизації є рівень сприйняття власниками і керівниками концепції соціальної відповідальності бізнесу. На разі дослідники виділяють три ключові підходи: корпоративний егоїзм, розумний егоїзм та корпоративний альтруїзм (рисунок 6).

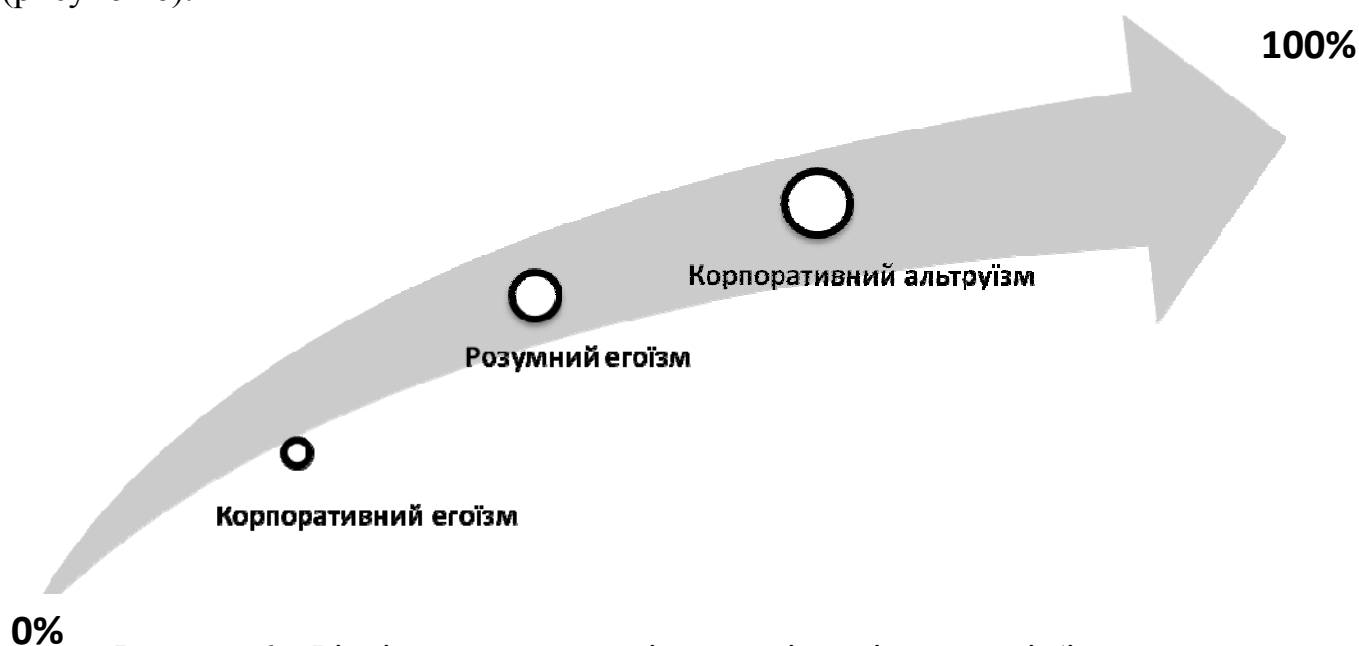


Рисунок 6 – Рівні сприйняття соціальної відповідальності бізнесу

Згідно концепції «**корпоративного егоїзму**» бізнес є інструментом створення багатства, отже, вся його соціальна діяльність направлена на досягнення економічних результатів.

За ученням економіста М. Фрідмана «існує одна і лише одна соціальна відповідальність ділових кіл – використовувати ресурси і займатися діяльністю, що направлена на збільшення прибутків за умови, що всі суб'єкти ринку

дотримуються чесних правил гри, тобто беруть участь у відкритій і вільній конкуренції без обману та шахрайства». Тобто, виробляючи необхідні для суспільства товари/ роботи/ послуги бізнес виконує економічну функцію, при цьому створюючи робочі місця і забезпечуючи максимізацію прибутків для акціонерів. М. Фрідман критикував термін «соціальна», який, з його точки зору є політично помилковим та асоціюється з соціалізмом.

Згідно з концепцією **«розумного егоїзму»** соціально відповідальним є просто «красивий бізнес», який в широкому сенсі можна вважати іміджевим, оскільки він скорочує довгострокові втрати прибутків. Витрачаючи фінансові ресурси на соціальні програми, бізнес зменшує свої поточні прибутки, але в довгостроковій перспективі формує сприятливе соціальне оточення і, отже, стійкий прибуток.

Концепція **«корпоративного альтруїзму»** прямо протилежна концепції «корпоративного егоїзму». Згідно з цим підходом бізнес зобов'язаний враховувати не тільки чинники економічного характеру, але людські та соціальні аспекти впливу своєї діяльності, як на суспільство в цілому, так і на окремі заінтересовані групи.

Згідно з іншою класифікацією, всі концепції систематизовані в чотири групи з позицій: інструментального підходу, політичного впливу, соціальних вимог та з позиції етики.

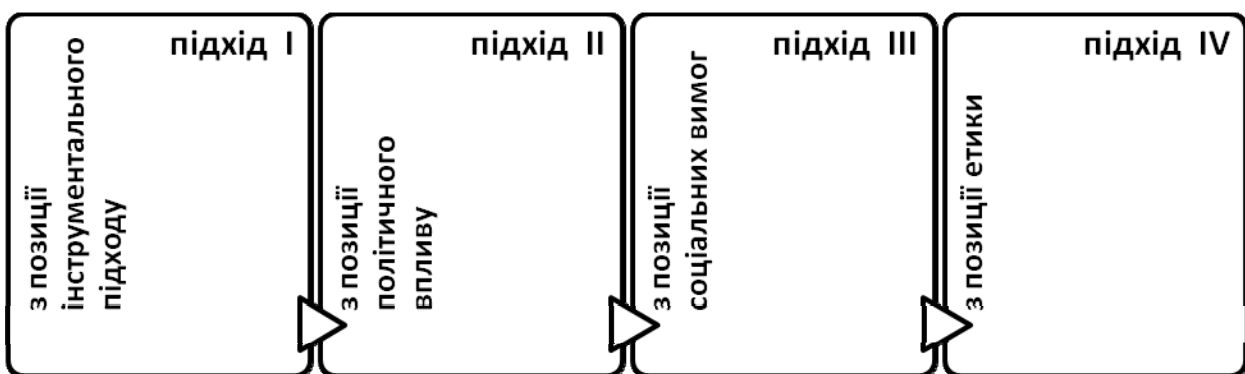


Рисунок 7 – Систематизація наукових концепцій соціально–економічної відповідальності бізнесу

**I. Згідно з інструментальним підходом** бізнес є інструментом створення багатства, а отже, вся його соціальна діяльність направлена на досягнення економічних результатів. Найбільшого розповсюдження підхід отримав на початку 1970–х рр., коли соціальна відповідальність розглядалася

переважно як відповідальність бізнесу перед власними акціонерами, проте в останні роки він набув надзвичайної популярності. Прихильником цього підходу є М. Фрідман. Сучасні дослідники інструментального підходу акцентують увагу на тому, що тільки забезпечення максимізації прибутку в довгостроковій перспективі визначає реальну відповідальність бізнесу. При цьому максимізація прибутку в довгостроковій перспективі не виключає для бізнесу певних поточних витрат на соціально–економічні й екологічні цілі. Отже такий підхід сполучає інтереси акціонерів та інших заінтересованих груп.

**II. Підхід з позиції політичного впливу** базується на здатності бізнесу впливати на суспільство, і, отже, бізнес має відповідально використовувати цю придатність. При цьому під соціальною силою розуміють вміння впливати на результати важливих суспільних процесів з метою вирішення соціальних проблем незалежно від політичних інститутів.

У цьому контексті найбільш відомою є сформована на початку ХХІ ст. концепція «корпоративного громадянства». Щонайперше поняття «корпоративне громадянство» виникло в британських компаніях, а потім поширилося і серед американських корпорацій. Згідно з даною концепцією роль бізнесу варто розглядати як у вузькому, так і у широкому сенсі. Вузьке значення зводиться до філантропії, соціальних інвестицій і певних загальновизнаних обов'язків перед територіальною громадою. У широкому розумінні бізнес має відповідати за ті сфери, в яких держава не здатна захистити своїх громадян.

Корпоративне громадянство демонструється бізнесом не тільки в стратегічній, але і в повсякденній діяльності та відображає специфіку його взаємодії з групами інтересів і навколишнім середовищем. Концепція корпоративного громадянства базується на політичній точці зору, згідно з якою бізнес займає у суспільстві важливе місце.

**III. Згідно з підходом з позиції соціально–економічних вимог** бізнес має зосереджувати свою діяльність на формалізації соціально–економічних вимог суспільства і відповідей на них, тим самим сприяючи посиленню своїх власних позицій. У 1970–х рр. концепція соціальної відповідальності дещо змінює акценти. Точка зору «що є корисним для суспільства» зміщується до формули «що суспільство очікує від бізнесу». Таким чином, соціально відповідальна діяльність будь-якої організації повинна відповідати формалізованим очікуванням суспільства. При цьому деякі дослідники розрізняють вимоги щодо скорочення негативних впливів бізнесу на суспільство і запити щодо посилення позитивного спонукання.

Виникнення в 80–х рр. теорії «заінтересованих сторін» призвело до появи нового напрямку досліджень, згідно з яким соціальна роль бізнесу визначається їх вимогами. При цьому поняття «суспільство» змінюється поняттям «заінтересовані сторони», «стейкхолдери».

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 26000 Керівництво із соціальної відповідальності *заінтересована сторона* – це особа або група осіб, що має інтерес в рішеннях або діях підприємства, організації.

*Стейкхолдером* вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність підприємства або організації і відчуває на собі вплив цієї діяльності.

**IV. Головною особливістю підходу з позиції етики є ідея етичних обов'язків бізнесу і окремих менеджерів перед суспільством.** Так, П. Друкер, відомий критикою поглядів М. Фрідмана, вважав, що аналіз соціальної відповідальності бізнесу не може ґрунтуватися на припущенні, що особисті інтереси власників сприяють досягненню суспільних благ або що особисті інтереси і суспільні блага можуть розглядатися окремо одні від інших. На його думку, відповідальність перед суспільством полягає в тому, щоб зробити своїм власним інтересом те, що за своєю суттю є суспільним благом.

Серед цієї групи доречно виділити концепцію **«потрійної результативної діяльності»** (triple bottom line) Дж. Елкінгтона і «нормативну теорію заінтересованих сторін» Е. Фрімена. Згідно з точкою зору Дж. Елкінгтона, кожне підприємство несе економічну, екологічну і соціальну відповідальність перед суспільством, чим, насамперед, забезпечує свою життєздатність. Ідеї Дж. Елкінгтона набули подальшого розвитку і знайшли відображення в концепціях «універсальних прав» і «сталого розвитку». Так, концепція «універсальних прав» базується на визнанні прав особистості, прав у сфері праці та збереженні навколишнього середовища як необхідних детермінантів функціонування бізнесу. Концепція «сталого розвитку» ґрунтується на постулаті, що підприємство в своїй діяльності відповідає не тільки перед сучасним, а і перед майбутніми поколіннями. Саме тому воно має контролювати не тільки економічні та соціальні, але і екологічні показники своєї діяльності.

**Нормативна теорія Е. Фрімена дозволила окреслити відносини між бізнесом і групами осіб, заінтересованими в його діяльності, усередині та поза його межами.** Згідно з цією точкою зору бізнес має моральну відповідальність не перед всім суспільством в цілому, а лише перед заінтересованими сторонами. Даний підхід викладено у роботі «Стратегічне управління: погляд з позиції груп впливу». Серед різних груп впливу Е. Фрімен



окреслює найбільш впливових гравців, тобто «велику п'ятірку», в яку включає акціонерів, персонал, постачальників, споживачів, а також місцеві співтовариства, в рамках яких здійснюється діяльність того або іншого підприємства.

Український учений Ф. І. Хміль систематизував точки зору щодо соціальної відповідальності бізнесу у чотири групи.

Точка зору прихильників першої групи полягає в тому, що підприємці, керуючись власною совістю, здійснюють добровільну добродійну діяльність у форматі підтримки соціально незахищених верств населення і меценатства.

До другої групи віднесені переконання, які визначають соціальну відповідальність підприємництва за допомогою забезпечення власної ефективної діяльності, зайнятості населення і недопущення порушень законів держави.

Принципи прихильників третьої групи сфокусовані на очікуваннях активних дій власників капіталів у таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я, цивільні права, захист споживачів.

Прихильники четвертої групи поглядів вважають, що держава є основним гарантом інтересів суспільства і регламентує законами та іншими нормативно–правовими актами відповідальність підприємництва.

З метою поєднання існуючої різноманітності підходів, А. Керолл запропонував розглядати концепцію соціальної відповідальності бізнесу як узагальнення своєрідного «ядра», що узгоджується з іншими точками зору або трансформується в них.

Російський вчений Ю. Е. Благоев запропонував об'єднати існуючі підходи до соціально–відповідальної діяльності в дві групи (табл. 1):

✓ концепції «ядра» корпоративної соціальної відповідальності, що дають відповіді на питання: чому бізнес має бути соціально відповідальним і який зміст цієї відповідальності, як бізнес має реагувати на вимоги, очікування і запити суспільства і якими повинні бути результати соціально відповідальної діяльності.

✓ «альтернативні» концепції, а саме: підходи з точки зору управління заінтересованими сторонами, корпоративного громадянства і корпоративної постійності.

Слід зазначити, що з часу зародження концепція соціальної відповідальності значно змінилася, трансформувалась від повного

заперечення ідеї соціальної відповідальності бізнесу, згідно з М. Фрідманом, до визнання відповідальності бізнесу за розвиток суспільства нарівні з державою, відповідно до теорії «корпоративного громадянства».

**Таблиця 1 – Класифікація підходів до концепції соціально відповідальної діяльності**

Назва групи	Підходи	Характеристика підходу
Концепції «ядра»	«Корпоративна соціальна відповідальність»	Дає відповідь на питання: чому бізнес має бути соціально відповідальним і який зміст цієї відповідальності?
	«Корпоративна соціальна чуттєвість»	Дає відповідь на питання: як бізнес має реагувати на вимоги, очікування і запити суспільства?
	«Корпоративна соціальна діяльність»	Дає відповідь на питання: які мають бути результати соціально відповідальної діяльності?
«Альтернативні» концепції	«Управління заінтересованими сторонами»	Визнає легітимність інтересів заінтересованих сторін у різних аспектах діяльності бізнесу і наявність в них власних внутрішніх цінностей
	«Корпоративне громадянство»	Фокусується не на проблемах, що породжуються внаслідок взаємодії бізнесу із усіма заінтересованими сторонами, а на потребах конкретної територіальної громади і пов'язаної з нею добродійною діяльністю
	«Корпоративна постійність»	Модель управління бізнесом, що охоплює економічну, соціальну і екологічну діяльність, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі

Таким чином, діаметрально протилежні підходи до розуміння соціальної відповідальності дають можливість оцінити, наскільки змінилися напрями формування комунікативних процесів бізнесу із суспільством, в якому воно функціонує. У контексті об'єднання існуючих концепцій інтерес представляє підхід А. Керолла, який трактує соціальну відповідальність з точки зору концепції обов'язків. Згідно з А. Кероллом «соціальна відповідальність охоплює економічні, правові, етичні та інші очікування суспільства від бізнесу в конкретний момент часу».

Формування соціальної відповідальності бізнесу А. Керолл представив у вигляді піраміди, яка об'єднує і віддзеркалює існуючі підходи: від розуміння підприємства як закритої економічної системи до визнання його зв'язків із

суспільством; а також зміни щодо розуміння неоднорідності суспільних потреб: від визнання їх загального характеру до персоніфікації, залежно від лобіюючих суспільних груп (рис. 8).

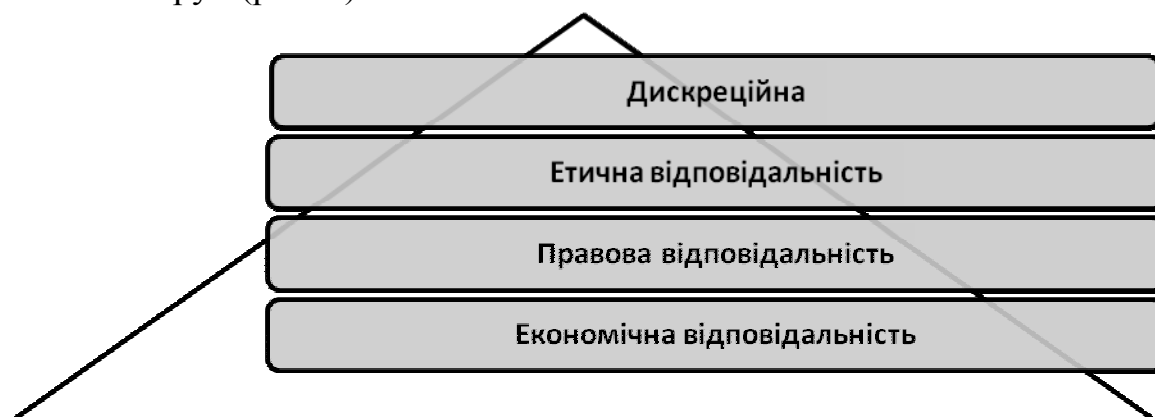


Рисунок 8 – «Піраміда» соціальної відповідальності бізнесу А. Керолла

«Піраміда» А. Керолла ґрунтується на економічній відповідальності, оскільки історично підприємства створювалися як виробники товарів, робіт і послуг, що мало на меті задоволення потреб членів суспільства і отримання прибутку.

Правова відповідальність передбачає підпорядкування економічної діяльності нормам і правилам чинного законодавства.

Етична відповідальність має на увазі координацію звичайної діяльності відповідно до суспільних очікувань, які не регламентуються правовими нормами, проте базуються на існуючих засадах моралі.

Дискреційна (філантропічна) відповідальність передбачає, що бізнес добровільно відповідає очікуванням суспільства і спрямовує свою діяльність на підтримці та розвитку соціальних програм, при цьому виступаючи в ролі «корпоративного громадянина».

Аналізувати досягнення і результати по кожному виду відповідальності А. Керолл пропонує з позиції стейкхолдерів, відзначаючи, що подібний підхід дозволить конкретному підприємству визначитися з тими або іншими видами соціальної відповідальності, виходячи з особливостей кожної групи.

На сучасному етапі розвитку суспільства дотримання економічної, правової, етичної і екологічної відповідальності є невід'ємною умовою забезпечення життєздатності бізнесу в будь-якій галузі. Разом з тим у поєднанні з дискреційною відповідальністю подібна діяльність дійсно може бути свідченням відповідального ставлення керівників і власників бізнесу до потреб середовища, в якому вони функціонують.

А. Керролл стверджує, що оцінювання результативності й ефективності

бізнесу доречно не тільки за економічними показниками, але і за неекономічними критеріями. Отже, роль «корпоративного громадянина» для підприємств і організацій передбачає відповідальність:

✓ економічну – відповідальність заробляти достатній прибуток на акціонерний капітал для задоволення акціонерів; виготовляти товари /роботи/ послуги, що узгоджуються із сформованою ціною, для задоволення споживачів, створювати робочі місця для членів територіальної громади; генерувати нові матеріальні цінності для бізнесу, формувати сприятливу інвестиційну та інноваційну політику. Все це за змістом є фундаментом піраміди.

✓ правову – відповідальність дотримуватися норм і правил чинного законодавства.

✓ етичну – відповідальність бути моральним, чесним, справедливим, поважати права людей, запобігати соціальних збитків.

✓ філантропічну – відповідальність займатися суспільно корисною діяльністю.

Таким чином, багаторівнева структура А. Керолла дозволяє чітко виділити складові соціальної відповідальності бізнесу і врегулювати існуючі розбіжності.

Російські вчені пропонують розділяти соціальну відповідальність бізнесу на «корпоративну соціальну відповідальність» і «корпоративну відповідальність перед суспільством». Корпоративна відповідальність перед суспільством, у широкому сенсі, визначається як філософія поведінки і концепція побудови діловим співтовариством, окремими підприємствами і організаціями діяльності за наступними напрямками:

- 1) виробництво якісних товарів/ робіт/ послуг для споживачів;
- 2) створення привабливих робочих місць, виплата легальних заробітних плат, інвестиції в розвиток людського капіталу;
- 3) дотримання податкових, трудових та екологічних вимог чинного законодавства;
- 4) ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості та зростання добробуту акціонерів;
- 5) облік суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм в практиці ведення справ;
- 6) сприяння сталому розвитку через партнерські програми і проекти розвитку місцевого співтовариства.

Фактично ця точка зору містить економічні принципи підприємницької діяльності, а також юридичні та етичні норми ведення бізнесу. Соціальна

складова представлена інвестиціями в розвиток людського капіталу і у формування суспільства через партнерські програми і проекти. У зв'язку з цим корпоративну соціальну відповідальність доцільно розглядати у більш вузькому значенні, тобто як добровільний внесок приватного сектора у суспільний розвиток через механізм соціальних інвестицій.

У наукових колах підкреслюють, що сам термін «соціальна відповідальність» є неточним, оскільки відповідальність передбачає зобов'язання, проте наголос в даному випадку стоїть не на обов'язковому дотриманні законів, а на добровільному прагненні підприємств знайти баланс між сталим розвитком бізнесу і суспільними і екологічними запитами суспільства. Вирішує дане протиріччя розмежування трьох рівнів відповідальності – соціальне зобов'язання, соціальне реагування і соціальна чутливість.

### **Рівні формування соціальної відповідальності бізнесу**

Перший рівень соціальної відповідальності детермінований соціальними зобов'язаннями, при цьому суспільство акцентує увагу на економічній і правовій відповідальності бізнесу (рис. 9).

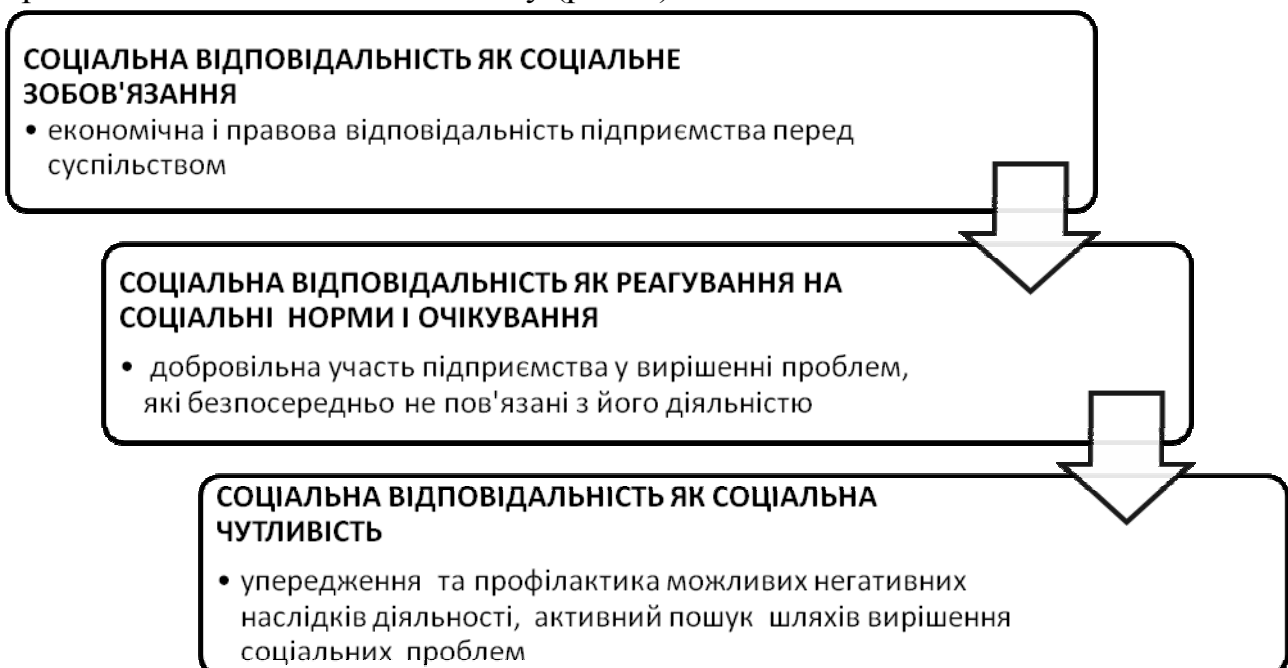


Рисунок 9 – Рівні формування соціальної відповідальності бізнесу

На другому рівні соціальна відповідальність визначається реагуванням бізнесу на соціальні норми і очікування. На разі акценти зміщуються на добровільну участь у вирішенні екологічних і соціальних проблем, які прямо не пов'язані з профілем основної діяльності підприємств і організацій. Отже на цьому рівні функціональна діяльність бізнес-кіл, окрім обов'язкового

дотримання норм чинного законодавства, має ініціюватися добровільно.

На третьому рівні соціальна відповідальність детермінована соціальною чутливістю. На разі увага акцентується на упередженні, профілактиці та запобіганні можливих негативних наслідків функціональної діяльності бізнесу, а також на вирішенні соціальних проблем суспільства.

На рисунку 10 представлена детальна характеристика рівнів формування соціальної відповідальності.

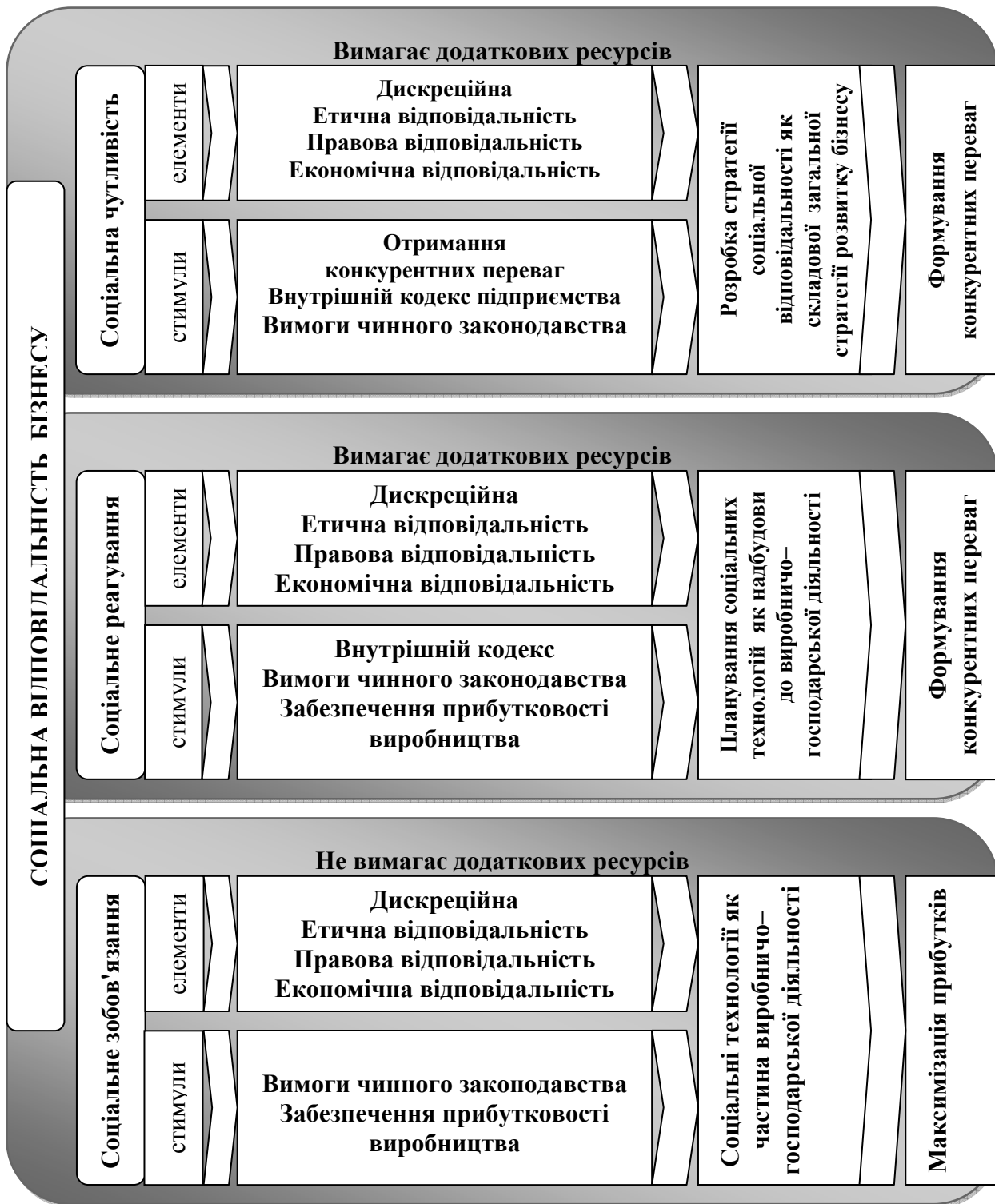


Рисунок 10 – Розгорнута характеристика рівнів формування соціальної відповідальності бізнесу

*Рівні соціальної відповідальності ґрунтуються на обліку стимулів, складових, механізмів реалізації і цілей соціальної відповідальності бізнесу.*

Незважаючи на розмаїтість трактувань концепції соціальної відповідальності бізнесу, економістами, соціологами, представниками бізнес-кіл, довіреними особами міжнародних державних і громадських організацій, більшості визначень притаманні загальні риси (табл. 2).

**Таблиця 2 – Концепції соціальної відповідальності бізнесу**

Джерело / рік ухвалення	Визначення концепції
Боуен Р./ 1953	Соціальна відповідальність бізнесу – це реалізація тієї політики, ухвалення таких рішень або дотримання такої лінії поведінки, яка була б бажаною з позиції цілей і цінностей суспільства
Керолл А./ 1979	Соціальна відповідальність – це відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, які висувуються суспільством підприємству в даний момент часу
Бізнес за соціальну відповідальність/ 1990	Соціальна відповідальність бізнесу – це досягнення ділового успіху при одночасному шанобливому відношенні до етичних норм, цивільного суспільства і навколишнього природного середовища. Соціальна відповідальність вимагає ухвалення рішень з урахуванням потреб всіх основних груп стейкхолдерів відповідно до чинних законодавчих, етичних, комерційних та інших вимог до бізнесу з боку суспільства
Усесвітня Рада сталого розвитку/ 1990	Соціальна відповідальність – це постійне зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, робота з персоналом, їхніми сім'ями, місцевою громадою і суспільством в цілому для покращення якості життя
Європейська комісія/ 2001	Соціальна відповідальність – це концепція, яка дозволяє інтегрувати в повсякденну діяльність комерційних підприємств соціальні й екологічні аспекти, а також враховувати їх в процесі добровільної взаємодії із заінтересованими сторонами
Асоціація менеджерів Росії/ 2002	Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах, який прямо пов'язаний з основною діяльністю підприємства і виходить за рамки визначеного законом мінімуму
Котлер Ф., Чи Н./ 2005	Соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь підвищення рівня добробуту місцевої громади за допомогою відповідного підходу до ведення бізнесу і надання корпоративних ресурсів
Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні/ 2005	Соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активна соціальна позиція компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем



Так, *ключовою тезою* всіх концепцій соціальної відповідальності бізнесу є *добровільний характер соціально-відповідальної діяльності*, тобто підприємства і організації добровільно перебирають зобов'язання щодо розробки і реалізації заходів, направлених на покращення ситуації в сферах, які безпосередньо не пов'язані з їхньою комерційною діяльністю. На цьому постулаті базується і друга аксіома, *цебто, діяльність бізнесу у соціально-відповідальний спосіб обов'язково виходить за рамки вимог, визначених чинним законодавством*.

Таким чином можемо виокремити дві ключові характеристики, на яких ґрунтуються точки зору щодо концепції соціальної відповідальності.

По-перше, це принцип «*потрійної результативної діяльності*» Дж. Елкінгтона, що визначає напрями діяльності, які можуть бути віднесені до сфери соціальної відповідальності. При цьому корпоративна соціальна відповідальність характеризується як управління економічними, екологічними і соціальними показниками діяльності підприємства.

По-друге, це необхідність ідентифікації «стейкхолдерів» або груп впливу, тобто виокремлення з-поміж гравців «великої п'ятірки»: акціонерів, персоналу, постачальників, споживачів, місцевих співтовариств, цільової аудиторії підприємства.

## ТЕМА 5 ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. СФЕРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 5.1 ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Слід зазначити, що всеосяжного переліку принципів соціальної відповідальності не існує, але в рамках прагнення до цієї мети бізнесу слід, як мінімум, застосовувати сім принципів, ґрунтуючи діяльність на стандартах, рекомендаціях і правилах поведінки, які признаються як етичні й правильні в контексті конкретної ситуації.



Рисунок 11 – Ключові принципи соціально відповідальної поведінки

**1. Принцип підзвітності:** бізнесу слід бути підзвітним за впливи його діяльності на суспільство і навколишнє середовище.

Цей принцип передбачає, що бізнесу слід сприймати відповідну критику, а також прийняти на себе зобов'язання відповідати на таку критику.

Підзвітність накладає на керівників зобов'язання нести відповідальність перед контролюючими особами (для акціонерних компаній — це акціонери, для некомерційних структур — ради, тощо), та контролюючими органами відносно дотримання законів і нормативних актів.

Підзвітність передбачає, що бізнес несе відповідальність безпосередньо перед тими, кого порушують його рішення та діяльність, а також перед суспільством в цілому (за загальну дію рішень і діяльності). Зобов'язання щодо підзвітності позитивно впливатиме як на власне бізнес, так і на суспільство.

Ступінь підзвітності завжди повинен відповідати формату або широті повноважень. Також підзвітність передбачає відповідальність у разі причиненої шкоди і реалізації заходів щодо уникнення повторення інцидентів.

*В контексті соціальної відповідальності бізнесу слід бути підзвітним за:*

- ✓ **результати** ухвалених рішень і діяльності, включаючи їх значущі наслідки, навіть якщо вони були ненавмисними і непередбаченими; і
- ✓ значущі **впливи** рішень і дій на суспільство і навколишнє середовище.

**2. Принцип прозорості:** бізнесу слід бути прозорим в рішеннях і діяльності, які впливають на суспільство і навколишнє середовище.

Бізнес має розкривати в зрозумілій, точній і повній формі, в розумному і достатньому ступені, політику, рішення і діяльність, за які він несе відповідальність, включаючи відомий і вірогідний вплив на суспільство і навколишнє середовище.

Інформація має бути легкодоступною і зрозумілою для тих, на кого бізнес істотно впливає або може вплинути.

Інформація повинна бути своєчасною, заснованою на фактах, представленою в ясній та об'єктивній формі у спосіб, який надає заінтересованим сторонам можливість точно оцінити впливи рішень і діяльності бізнесу на їхні відповідні інтереси.

*Прозорість не передбачає розкриття інформації обмеженого доступу, а також надання інформації, яка захищена відповідно до законів, або якщо її надання може спричинити порушення юридичних, комерційних зобов'язань, зобов'язань забезпечення безпеки і недоторканності*

**приватного життя.**

*В контексті соціальної відповідальності бізнесу слід бути прозорим відносно:*

- ✓ призначення, характеру і сфери його **діяльності**;
- ✓ **методів**, за допомогою яких рішення ухвалюються, реалізуються і аналізуються, включаючи визначення ролей, меж відповідальності, підзвітності й повноважень між різними функціями усередині кожної бізнес–структури;
- ✓ стандартів і критеріїв, щодо яких бізнес **оцінює** власну діяльність;
- ✓ призначення, цілей діяльності й того, в який **спосіб** така діяльність здійснюється;
- ✓ визначених або вірогідних **впливів** рішень і діяльності на суспільство і навколишнє середовище; і
- ✓ критеріїв і процедур **ідентифікації** заінтересованих сторін та взаємодії з ними.

**3. Принцип етичної поведінки:** бізнес має постійно поводитися етично.

Поведінка бізнесу повинна ґрунтуватися на етичних нормах чесності, рівності та сумлінності. Етичні норми передбачають дбайливе ставлення до людей і тварин та ощадливість щодо навколишнього середовища, а також зобов'язання реагувати на запити заінтересованих сторін.

*В контексті соціальної відповідальності бізнесу слід активно сприяти етичній поведінці за допомогою:*

- ✓ розвитку **структур управління**, які сприяють поширюванню етичної поведінки усередині бізнесу та у зовнішніх комунікаціях;
- ✓ розроблювання, ухвалення і застосування кожною бізнес–структурою власних **стандартів** етичної поведінки, відповідних цілям і функціональній діяльності;
- ✓ узгодження власних стандартів етичної поведінки з міжнародними етичними принципами і нормами;
- ✓ заохочення та пропаганда дотримання стандартів етичної поведінки;
- ✓ поширювання інформації щодо норм та стандартів етичної поведінки, яка очікується від персоналу, й над усе від такого, який істотно впливає на цінності, культуру, цілісність, стратегію і функціонування бізнес–структури;
- ✓ запобігання **конфліктів інтересів** та нівелювання ситуацій, які можуть привести до неетичної поведінки бізнесу;
- ✓ розроблювання механізму **моніторингу** і **контролю** дотримання норм етичної поведінки; формування механізму сприяння звітності по питаннях

порушення етичних стандартів, який має упереджувати репресії за виявлення порушень; і

- ✓ усвідомлення та реалізація заходів щодо ситуацій, коли місцеві закони і нормативні акти відсутні або вступають в конфлікт з нормами етичної поведінки.

**4. Принцип поваги інтересів заінтересованих сторін:** бізнесу слід поважати, враховувати і реагувати на інтереси стейкхолдерів.

Цілі бізнесу можуть обмежуватися інтересами його власників та персоналу, проте інші приватні особи або групи також можуть мати права, вимоги й конкретні інтереси, які також слід брати до уваги. В сукупності такі приватні особи або групи можуть розглядатися як заінтересовані сторони.

*В контексті поваги інтересів заінтересованих сторін соціально відповідальний бізнес має:*

- ✓ **ідентифікувати** свої заінтересовані сторони;
- ✓ усвідомлювати і поважати інтереси і потреби заінтересованих сторін і відповідати на виражені ними запити;
- ✓ визнавати юридичні **права** і законні **інтереси** всіх груп стейкхолдерів;
- ✓ враховувати можливість **звернення** заінтересованих сторін до бізнесу щодо взаємодії;
- ✓ враховувати **взаємозв'язок** запитів заінтересованих сторін з інтересами суспільства в цілому і сталого розвитку, а також характер взаємозв'язку між заінтересованими сторонами і бізнесом; і
- ✓ аналізувати **точки зору** впливових заінтересованих сторін, навіть якщо вони не грають формальної ролі в управлінні, або не обізнані щодо своєї заінтересованості в рішеннях або діяльності бізнесу.

**5. Принцип дотримання верховенства закону:** бізнесу слід прийняти факт, що дотримання верховенства закону є обов'язковим.

*Верховенство закону передбачає рівність перед законом і, зокрема, ідею, що жодна приватна особа або бізнес не стоїть над законом і що уряд також підкоряється закону.*

Верховенство закону протиставляється довільному застосуванню влади. Загалом верховенством закону передбачається, що закони написані, опубліковані та справедливо застосовуються відповідно до встановлених процедур.

Верховенство закону означає, що бізнес дотримується всіх чинних

законів і нормативних актів. Тобто, бізнесу слід вживати заходи задля обізнаності щодо застосовних до нього законів і нормативних актів, інформувати відповідальних осіб та проваджувати регулярний моніторинг рівня дотримання чинного законодавства.

*В контексті дотримання принципу верховенства закону соціально відповідальний бізнес має:*

- ✓ **дотримуватися вимог** законів і нормативних актів у всіх юрисдикціях, в яких здійснюється діяльність;
- ✓ забезпечувати відповідність комунікацій та діяльності вимогам чинної законодавчої бази;
- ✓ відповідати власному статуту, політикам, правилам і процедурам та застосовувати їх чесно і неупереджено;
- ✓ підтримувати **поінформованість** щодо всіх правових зобов'язань; і
- ✓ періодично **аналізувати** рівень своєї відповідності.

**6. Принцип дотримання міжнародних норм поведінки:** бізнесу слід дотримуватися міжнародних норм поведінки, при неухильному дотриманні принципу верховенства закону.

У країнах, де національне законодавство або його застосування не забезпечує мінімальних екологічних або соціальних обмежень, бізнесу слід прагнути дотримуватися міжнародних норм поведінки.

У країнах, де національне законодавство або його застосування забороняє дотримуватися міжнародних норми поведінки, бізнесу слід прагнути додержуватися таких норм в максимально можливому ступені.

У ситуаціях конфлікту з міжнародними нормами поведінки і коли недотримання цих норм матиме істотні наслідки, бізнесу слід, настільки, наскільки це є доцільним і адекватним, переглянути характер своєї діяльності та зв'язків в рамках даної юрисдикції.

Бізнес має використовувати легітимні можливості та канали задля впливу на відповідні бізнес–структури й органи влади з тим, щоб усунути будь-які потенційні конфлікти в національному законодавстві.

Бізнесу слід уникати співучасті в діяльності інших бізнес–структур, яка не відповідає міжнародним нормам поведінки.

**7. Принцип дотримання прав людини:** бізнес має дотримуватися прав людини і визнавати їх важливість і загальність.

В контексті дотримання принципу прав людини соціально відповідальний бізнес має:

- ✓ поважати і **підтримувати** права, викладені в Загальній декларації прав людини;
- ✓ визнавати те, що ці права носять загальний характер, що означає їх нероздільну застосовність в будь-якій країні, у будь-яких культурах і ситуаціях;
- ✓ у ситуаціях, коли права людини не захищені, вживати заходи по їхньому дотриманню, і уникати отримання вигоди від таких ситуацій; і
- ✓ у разі, коли національне законодавство або його застосування не забезпечує адекватного захисту прав людини, слідувати принципу дотримання міжнародних норм поведінки.

## 5.2 СФЕРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ БІЗНЕСУ

Соціально відповідальний бізнес є системною цінністю для суспільства і як такий потребує відповідного поважного ставлення з боку держави, громадськості та засобів масової інформації. Соціальна відповідальність бізнесу є необхідною складовою успішного соціально-економічного розвитку України, важливою умовою конструктивної взаємодії бізнесу та суспільства.

Ключовим аспектом вибудови результативної політики соціальної відповідальності є планування і реалізація соціальних технологій за сферами реалізації, які доцільно згрупувати в такий спосіб (рисунок 12): споживачі; права людини; трудові відносини; соціальні інвестиції; територіальна громада; навколишнє середовище; корпоративне управління.



Рисунок 12 – Сфери реалізації соціальних технологій бізнесу

Завдання конструктивного діалогу між бізнесом та групами стейкхолдерів полягають у систематизації і оприлюдненні досвіду впровадження соціально–економічних технологій як інструменту соціально відповідальної діяльності бізнесу, а саме:

- ✓ створення ефективної фахової системи комунікацій між соціально активними бізнесами, владою, громадськістю та засобами масової інформації на всіх рівнях і у всіх регіонах;
- ✓ сприяння роботі всіх заінтересованих сторін щодо впровадження довгострокових спільних соціальних проектів та програм;
- ✓ ведення банку даних соціальних проектів і програм, в реалізації яких могли б брати участь як бізнес, громадські організації, так і державні органи влади;
- ✓ узагальнення досвіду реалізації соціальних проектів.

## 1. Споживачі

Бізнес, що провадить продукцію, має відповідальність точно інформувати споживачів щодо товарів/ робіт/ послуг, використовувати чесну і прозору маркетингову інформацію, заохочувати відповідальне споживання, декларувати і постійно підтверджувати на практиці зобов'язання щодо виробництва і реалізації безпечних і якісних товарів/ робіт/ послуг.

Доцільним також є постійний діалог з органами державної влади з питань формування і реалізації державної політики гарантування якості товарів/ робіт/ послуг і розвиток конкурентного і прозорого ринку.

У цьому контексті соціально–економічні технології спрямовані на:

- ✓ надання інформації щодо товарів/ робіт/ послуг, необхідної для усвідомленого вибору;
- ✓ гарантування задовільної якості пропонованих споживачеві товарів/ робіт/ послуг;
- ✓ конструктивний діалог із споживачами щодо незадовільної якості товарів/ робіт/ послуг і гарантійного обслуговування;
- ✓ отримання справедливої компенсації позовів, зокрема за неякісну продукцію або незадовільні послуги тощо.

## 2. Права людини

Існує дві широкі категорії прав людини. *Перша категорія – цивільні та політичні права*, яка включає право на життя і свободу, рівність перед законом і свободу слова. *Друга категорія – економічні, соціальні та культурні права* людини – включає право на роботу, право на здоров'я, право на освіту, право на

соціальний захист.

Основну відповідальність за дотримання прав людини несе, безперечно, держава, але щодо заходів з уникнення пасивного сприйняття або активної участі в порушенні прав акценти відповідальності зміщуються на бізнес.

Основною сферою відповідальності за дотримання прав особистості на підприємствах і в організаціях є безпосереднє *забезпечення пошани до прав і свобод людини і недопущення дискримінації*.

Таким чином, соціально відповідальна спрямованість бізнесу упереджує порушення прав і свобод людини, сприяє викорінюванню будь-яких форм дискримінації. Слід підкреслити, що заохочення або просте непротивлення виникненню будь-яких відмінностей, виключень або переваг, яке зводить нанівець рівність у відносинах персоналу, керівництва і персоналу або представників бізнесу з третіми особами, є неетичними і такими, що суперечать ідеології соціальної відповідальності. Отже, слід вживати заходи із запобігання дискримінації стосовно працівників, партнерів, споживачів, заінтересованих сторін і всіх, з ким бізнес має комунікації або на кого може впливати.

Права людини є одним з фундаментальних принципів міжнародного законодавства. Відповідну політику слід визначати на рівні корпоративного управління (у корпоративному кодексі, політиках або відповідних процедурах) і у повсякденній діяльності підтверджувати заборону будь-якої форми дискримінації та безумовну пошану до прав і свобод людини, підтримку Декларації Організації Об'єднаних Націй про права людини.

У цьому контексті соціальні технології спрямовані на упередження дискримінації за расовими ознаками, кольором шкіри, статтю, зростом, сімейним станом, національністю або походженням, релігією, економічними умовами, недієздатністю, сексуальною орієнтацією, станом здоров'я, захворюваннями на ВІЛ/ СНІД, вагітністю, членством в партіях або за політичними поглядами.

### **3. Трудові відносини**

Підприємства і організації, що наймають персонал, вносять свій вклад до загальної зайнятості. Створення робочих місць, виплата заробітної плати та інших передбачених законом платежів, забезпечення безпечних умов праці, розвиток персоналу – це неповний спектр трудових відносин, які пов'язані з соціальною відповідальністю.

Трудові відносини, зокрема, включають такі аспекти, як наймання і просування персоналу; припинення трудових відносин; оплату праці; дисциплінарні процедури; переміщення і призначення працівників; навчання і



розвиток умінь; захист здоров'я, безпеку і виробничу гігієну; а також будь-яку політику і практику, яка може вплинути на умови праці, зокрема робочий час і час відпочинку. Опосередковано до трудових належать відносини, пов'язані з правами працівників на організацію і ведення колективних переговорів, участь у трудових спорах і соціальному діалозі.

У цьому контексті соціальні технології спрямовані на:

- ✓ дотримання норм чинного законодавства, що регулює трудові відносини;
- ✓ активне планування використання робочої сили для забезпечення повної зайнятості та запобігання масовим звільненням;
- ✓ конструктивний діалог з персоналом для коригування тих відносин, які законодавчо віднесені до договірного регулювання або нерегульовані законодавством;
- ✓ забезпечення рівних можливостей для всіх працівників і максимальне запобігання прямій або опосередкованій дискримінації за ознаками раси, кольором шкіри, статтю, віком, національністю або походженням, сексуальною орієнтацією, фізичними недоліками, станом здоров'я або членством в партіях;
- ✓ реалізацію заходів для захисту особистих, персональних даних працівників; сприяння включенню в трудові відносини максимально більшої кількості груп населення, зокрема тих, які традиційно відносяться до найуразливіших.

#### **4. Соціальні інвестиції**

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 26000 Керівництво із соціальної відповідальності **соціальними є фінансові та/ або організаційні інвестиції, та/ або будь-які інші матеріальні кошти, що можуть сприяти розвитку суспільства.**

Соціальні інвестиції не виключають філантропію і доброчинність, хоча і не обмежуються виключно цими аспектами.

Соціальне інвестування обов'язково має розширювати економічні та соціальні можливості жителів території, наприклад, збільшення обсягів закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення діяльності у місцевих виробників і постачальників, залучення місцевих фахівців для аутсорсингу бізнес-процесів тощо.

Отже, соціальні технології в цьому контексті спрямовані на реалізацію програм, орієнтованих на покращення соціальних аспектів життя територіальної громади і пов'язані з освітою, навчанням, культурою, охороною

здоров'я, розвитком інфраструктури, покращенням доступу до інформації або будь-якою іншою діяльністю, що сприяє економічному або соціальному розвитку територіальної громади або її окремих груп.

## **5. Залучення і розвиток територіальної громади**

Конструктивна співпраця бізнесу з територіальною громадою – одна з основних передумов ділового успіху, значуща складова сталого розвитку. Слід враховувати, що серед заінтересованих осіб або їх груп обов'язково присутні представники громади. Проте складністю в побудові системного діалогу на разі є ідентифікація інтересів, оскільки часто вони розбіжні або навіть протилежні. Основним індикатором в цьому випадку є досягнення пріоритетних для територіальної громади цілей.

Ключовими сферами суспільного розвитку, в які бізнес може внести вклад, є створення робочих місць, надання додаткових можливостей для здобування освіти; збереження пам'яток культурно–історичної спадщини; забезпечення охорони здоров'я населення. Також не можна виключати таких аспектів, як зміцнення інституту цивільного суспільства, культурні, соціальні та екологічні програми.

У цьому контексті соціально–економічні технології спрямовані на:

- ✓ активну участь у розроблюванні планів розвитку територіальної громади,
- ✓ систематичний діалог із заінтересованими особами і їх групами, зокрема, з представниками дискримінованих груп, щодо визначення пріоритетів інвестицій і суспільного розвитку;
- ✓ участь в діяльності місцевих асоціацій;
- ✓ підтримку прозорих відносин з посадовими особами місцевих органів влади і місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що зсув акценту на підтримку і збільшення зайнятості на території присутності бізнесу сприяє формуванню стійкого позитивного іміджу. У контексті забезпечення зайнятості соціально–економічні технології спрямовані на:

- ✓ інвестування розвитку інфраструктурних територіальних об'єктів;
- ✓ залучення до аутсорсингових бізнес-процесів представників територіальної громади;
- ✓ участь в місцевих програмах розвитку знань, зокрема програмах навчання, підвищення кваліфікації;
- ✓ впровадження програм сприяння розвитку або поліпшення знань.

## 6. Навколишнє середовище

Незалежно від характеру діяльності або розташування, бізнес впливає на навколишнє середовище, що є результатом використання ресурсів, викидів забруднень або продукування відходів.

Ключовим пріоритетом соціально відповідального бізнесу на разі є зменшення негативного впливу від функціонування шляхом впровадження прогресивних технологій, модернізації устаткування, скорочення обсягів відходів і викидів, а також створення безпечних умов праці на робочих місцях з урахуванням вимог чинного законодавства в області охорони праці й охорони навколишнього природного середовища.

Актуальним на разі є «триєдиний підхід» (triple-bottom line approach), який включає економічні, соціальні й екологічні аспекти рішень і дій, оскільки сьогодні все більше загострює екологічні питання. Це зумовлене вичерпанням природних ресурсів, забрудненням природного середовища, руйнуванням цілісних екосистем і, як наслідок, кліматичними змінами. Отже, екологічна відповідальність кожного окремого закладу є передумовою виживання і добробуту людства в цілому.

Однією з основних сфер, в яких природоохоронна діяльність може бути найбільш помітною є запобігання забрудненню, тобто не тільки дотримання, але і постійне перевищення екологічних стандартів, в т. ч. зменшення викидів в атмосферу, воду, обсягів продукування твердих або рідких відходів; забруднення землі й ґрунтів, використання і розміщення токсичних і шкідливих хімікатів тощо.

У цьому контексті соціально–економічні технології спрямовані на:

- ✓ визначення джерел забруднення і відходів, пов'язаних з діяльністю, продуктами, послугами;
- ✓ вимірювання, реєстрування й інформування громадськості щодо значних джерел забруднення;
- ✓ розроблювання і оприлюднення програми, прийнятної для бізнесу, заінтересованих осіб і їх груп, орієнтовану на зменшення існуючих викидів, інформування громадськості про результати її реалізації;
- ✓ ініціювання системного діалогу із специфічними групами заінтересованих осіб, зокрема науковими і аналітичними установами, направленою на інформування щодо зменшення рівня забруднення.

Відносно новим компонентом природоохоронної діяльності бізнесу є політика споживання ресурсів. Цей аспект пов'язаний з погіршенням на планеті клімату і зменшенням запасів непоновлюваних ресурсів, таких як залізняк, природний газ, нафта тощо. Отже, сьогоденне споживання ресурсів повинне

відповідати меншому або рівнозначному рівню природного відтворення. Використання непоновлюваних ресурсів доцільне в менших обсягах, ніж тих, які можуть забезпечити поновлювальні ресурси, такі як енергія води, сонця, вітру, геотермальних джерел тощо. Використовуючи інноваційні підходи, бізнес може об'єднувати власне енергоспоживання з такими видами активності, як енерго- й ресурсоефективність, що призведе до екологізації діяльності та, як наслідок, до виникнення і розповсюдження лояльніших до навколишнього середовища видів продукції і послуг.

У цьому контексті соціально-економічні технології спрямовані на:

- ✓ закріплення відповідних принципів в області охорони атмосферного повітря, збереження біологічної різноманітності, управління і захисту водних і земельних ресурсів, охорони надр і управління відходами у відповідних програмних стратегічних документах;
- ✓ аналізування джерел ресурсів і енергії, необхідних для безперебійної діяльності;
- ✓ вимір денного (місячного, квартального, річного) обсягу ресурсів, і споживаної енергії, розроблювання комплексного плану ресурсо- і енергозбережних заходів;
- ✓ зменшення продукування відходів від діяльності за умови доцільності повторного використання сировини або матеріалів;
- ✓ упровадження альтернативних видів використання енергії з акцентом на поновлювану енергію (по можливості та доцільності).

## **7. Корпоративне управління**

Управління в контексті соціальної відповідальності має особливий характер, що обумовлений відповідною системою ухвалення рішень, яка побудована з метою впровадження принципів і завдань соціальної відповідальності, а також реалізації відповідних заходів.

Ефективне корпоративне управління засновуване на принципах і практиках підзвітності, прозорості, етичної поведінки, дотримання інтересів заінтересованих сторін і визнанні верховенства права, як в процесі ухвалення рішень, так і в процесі їх реалізації.

У цьому контексті соціально-економічні технології спрямовані на:

- ✓ розроблювання і впровадження відповідних внутрішніх документів (політик, кодексів, правил, процедур тощо), в яких достеменно прописано інструментарій, за допомогою якого утілюються цілі, завдання і місія; план заходів, критерії ефективності й індикатори виконання; групи стейкхолдерів і комунікативні канали;

- ✓ формування системи економічних і неекономічних стимулів для різних категорій заінтересованих груп та осіб (у тому числі й для персоналу), пов'язаних з реалізацією соціальної відповідальності;
- ✓ ефективне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів;
- ✓ сприяння участі персоналу всіх рівнів в ухваленні рішень з питань соціальної відповідальності;
- ✓ відстеження реалізації рішень з метою звітності за результати рішень і дій, як позитивних, так і негативних;
- ✓ постійний моніторинг і оцінку ефективності.

## **ТЕМА 6 ПЕРЕВАГИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Соціально відповідальний бізнес передбачає прибутковість, як основний індикатор ефективності, оскільки не можна вважатися відповідальним, приносячи збитки власникам і акціонерам. Отже актуальним є питання: «В який саме спосіб принесуть прибуток ресурси, інвестовані в програми, що розроблені та реалізовані в рамках стратегії соціальної відповідальності?».

У економічному контексті соціальна відповідальність бізнесу – це інвестиції в розвиток персоналу, територіальної громади, комунікації із споживачами, охорону навколишнього середовища, тощо. При цьому варто акцентувати, що інвестиції на разі є довгостроковими, а отже і економічний ефект орієнтований на перспективу.

Проте у будь-якому випадку, як результат від реалізації соціальних технологій, бізнес має істотні переваги: формується позитивний імідж, підвищується інтерес фінансових агентів (інвесторів, донорів, кредиторів), покращуються взаємовідносини із громадськістю і органами місцевого самоврядування, підвищується мотивація і продуктивність праці персоналу, збільшуються обсяги продажів і частка ринку, знижуються операційні витрати (рисунок 13).

### **Формування позитивного іміджу**

Позитивний імідж є потужним інструментом розвитку бізнесу і вагомою перевагою в конкурентній боротьбі. Стійка позитивна репутація є ключовим чинником, що забезпечує збереження і збільшення частки ринку, а отже, отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Саме тому репутація, як і будь-який інший актив, має вартісну оцінку.



Рисунок 13 – Переваги соціально відповідального бізнесу

Практика показує, що суспільна заангажованість посилює позитивний імідж, оскільки позиціонується вже не стільки суто бізнес-структура, а і «корпоративний громадянин», який працює на соціум в цілому.

Таким чином, соціальна відповідальність стає іміджевим інструментом, що позитивно впливає на стабільність бізнесу і пізнаваність бренду.

### **Підвищення інтересу фінансових агентів (інвесторів, донорів, кредиторів)**

Орієнтований на соціально відповідальну діяльність бізнес є більш привабливим для фінансових агентів, оскільки визначальним чинником для більшості з них є рівень суспільної довіри.

У цьому сенсі актуальною процедурою є етичний скринінг, від результатів якого частково залежить рішення щодо фінансування.

### **Покращення взаємин із громадськістю і органами місцевого самоврядування**

Реалізація соціально–економічних технологій забезпечує «вростання» бізнесу в місцеве середовище, формує прихильність місцевої територіальної громади і довіру з боку органів місцевого самоврядування.

Окрім цього, постійна заінтересованість життєдіяльністю громади

допомагає запобігти непорозумінням, що здатні завдати шкоди репутації, тобто у разі можливих загроз або ризиків бізнес може розраховувати на підтримку.

Отже, участь бізнесу в житті місцевих територіальних громад, реалізація соціально–економічних технологій сприяє формуванню безконфліктних ефективних комунікацій.

### **Підвищення мотивації і продуктивності праці персоналу**

Внутрішні соціально–економічні технології, як правило, направлені на покращення умов праці та життя персоналу. Отже, розробка і реалізація заохочувальних програм і збільшення розмірів оплати праці є могутнім мотиватором, що формує лояльність працівників. Окрім цього довіра персоналу і оточення підвищує рейтинг бізнесу на ринку праці, що дозволяє винаймати кращих фахівців. Таким чином, соціальна відповідальність може стати одним з елементів нефінансової мотивації персоналу.

### **Збільшення обсягів продажу і частки ринку**

Участь у соціальних проектах активно формує пізнаваність бренду, а отже, і привабливість для споживача. Дослідники Поль Блум, Стів Геффлер, Кевін Келлер і Карлос Басурто стверджують, що споживачі пильно стежать і акцентують увагу на маркетингу брендів. За умови, якщо соціальний захід, що підтримується в маркетинговій програмі близький споживачеві за духом, або викликає у нього позитивні емоції в процесі формування переваг, – цей бренд має більше шансів затвердитися в їхній свідомості, ніж бренд з несоціально орієнтованим маркетингом.

### **Зниження операційних витрат**

Унаслідок реалізації соціально–економічних технологій в деяких ланках бізнесу можуть знижуватися витрати. Наприклад, результатом реалізації екологічних ініціатив є зменшення кількості відходів, повторне використання матеріалів, економія води і електроенергії. Ще одна значуща стаття скорочення витрат – це зменшення витрат на рекламу, оскільки соціально відповідальні заходи є рекламою бренду як такі.

Отже, можна зробити висновок, що ведення бізнесу в соціально відповідальний спосіб зумовлює значні переваги, що підтверджується практичним досвідом бізнес–структур, які сформували стійкі конкурентні переваги в результаті розробки і реалізації соціальних технологій.

## ТЕМА 7 СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Глобалізація, підвищення мобільності та комунікативна доступність істотно спростили процеси отримання інформації щодо діяльності будь-якої функціонуючої структури. Це дає бізнесу можливість отримувати додаткові вигоди від популяризації свого функціонування. Безперечною перевагою також є те, що політики або практики, використовувані підприємствами і організаціями, розташованими в різних містах і країнах, в умовах інформаційної доступності сумірні та легко порівнянні. З іншого боку, інформаційна відкритість означає, що функціональна діяльність будь-якої структури є предметом пильного вивчення широкої аудиторії.

Глобальний характер деяких проблем охорони навколишнього середовища і здоров'я, активна боротьба світової громадськості з бідністю, географічно розосереджені ланцюжки створення доданої вартості, вивели цілий спектр питань за територіальні або функціональні рамки бізнесу, що підкреслюють Декларація по навколишньому середовищу і розвитку (Ріо-де-Жанейро), Декларація по сталому розвитку (Йоганнесбург) і Цілі розвитку тисячоліття.

За останні декілька десятиліть глобалізація підкреслила вплив на глобальну економіку приватного сектора, який став постачальником великої кількості послуг у сфері охорони здоров'я, освіти і соціального забезпечення.

Ці та інші чинники на сьогодні складають контекст соціальної відповідальності. Глобальні тенденції віддзеркалюють усвідомлення соціумом необхідності збереження та підтримки екологічного балансу, реалізації принципів соціальної справедливості й ефективного корпоративного управління. При цьому ***генеральною метою соціальної відповідальності є сприяння сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут всього суспільства в цілому.***

Таким чином соціальна відповідальність бізнесу в контексті сталого розвитку суспільства включає детермінанти:

- очікування суспільства;
- функції заінтересованих сторін;
- агрегацію держави і соціальної відповідальності;
- інтеграцію соціальних технологій в практику бізнесу.



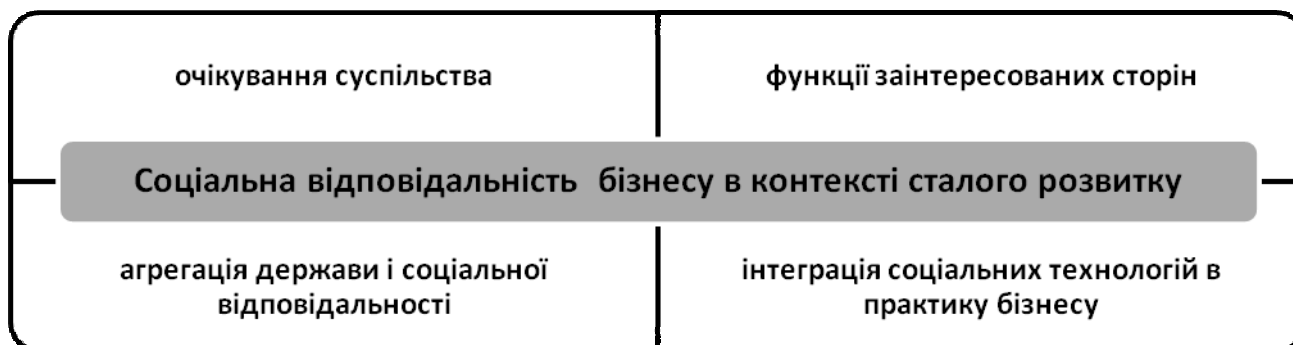


Рисунок 14 – Тренди соціально відповідального бізнесу

**Очікування суспільства: сучасні тенденції.** Суспільство у всьому світі все більш усвідомлює необхідність соціально відповідальної поведінки бізнес-структур.

При цьому очікування суспільства постійно змінюються. Якщо спочатку розуміння соціальної відповідальності орієнтувалося на філантропію, потім на аспекти трудових відносин і добросовісних ділових практик, то у міру підвищення уваги до бізнесу актуалізувалися питання прав людини, проблем навколишнього середовища і захисту прав споживачів.

Практично у всіх країнах прийнято законодавство у сфері забезпечення прав суспільства на інформацію. Таким чином споживачі, клієнти, інвестори і донори у відкритому інформаційному просторі активізували свою діяльність.

Невід'ємною характеристикою соціальної відповідальності теперішнього часу є бажання бізнесу нести відповідальність і бути підзвітним за вплив власної діяльності та рішень на суспільство і навколишнє середовище. Це припускає прозору і етичну поведінку, яка додає внесок до сталого розвитку, включаючи здоров'я і благополуччя суспільства, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки, при цьому соціально-економічні технології інтегровані в щоденну діяльність бізнесу і практику взаємин.

Постійно зростають суспільні очікування щодо результативності бізнесу. Результативність відносно суспільства і впливів на навколишнє середовище є важливим аспектом загальної оцінки діяльності бізнесу і його здатності продуктивно функціонувати.

Враховуючи, що фундаментальною основою будь-якої діяльності є дотримання принципу верховенства закону і відповідність чинним нормативним вимогам, соціальна відповідальні практики все більш охоплюють дії, що виходять за рамки відповідності законодавству, і визнають обов'язки, які витікають із загальних етичних та інших цінностей і що не є юридично обов'язковими.

При цьому, не дивлячись на те, що очікування стейкхолдерів розрізняються в різних країнах і культурах, всеосяжним пріоритетом теперішнього часу є дотримання міжнародних норм поведінки, оснований на Загальній декларації прав людини.

**Роль заінтересованих сторін: сучасні тенденції.** Глобальна інформаційна відкритість і доступність сьогодення сприяють активізації критики бізнесу різними заінтересованими сторонами, зокрема споживачами, профспілками, персоналом, місцевими співтовариствами, неурядовими організаціями, студентами, фінансистами, донорами, інвесторами та іншими об'єднаннями.

При цьому ідентифікація заінтересованих сторін, оцінка дій і вироблення шляхів реагування на ці дії не можуть замінити бізнесу формалізованих норм і очікувань всього суспільства в широкому сенсі. Отже, широкий спектр проблем може співвідноситися з соціальною відповідальністю бізнесу навіть в тому випадку, якщо вони не акцентувалися конкретними групами заінтересованих осіб при консультаціях.

**Держава і соціальна відповідальність: сучасні тенденції.** Держава грає унікальну роль по створенню і реалізації законів й істотно відрізняється від бізнесу, наприклад, обов'язки держави захищати права людини відрізняються від обов'язків бізнес-структур по відношенню до прав людини.

Соціальна відповідальність бізнесу не замінює і не може замінити ефективного виконання обов'язків і відповідальності держави. В той же час, державні структури в практичній діяльності все частіше використовують Міжнародні Стандарти по соціальній відповідальності при розробці політик і дій.

**Інтеграція соціальної відповідальності в практику бізнесу: сучасні тенденції.** Суспільний діалог щодо актуальної етичної та культурної проблематики істотно активізує вплив на бізнес з боку аналогічних бізнес-структур, конкурентів, учасників ланцюжка створення доданої вартості, а також інших функціонуючих сторін. При цьому об'єктом пильної уваги аудиторії є повсякденне функціонування, оскільки інноваційні та/або рутинні бізнес-практики істотно впливають на широкий спектр екологічних, економічних та інших питань, як в сьогоденні, так і в майбутньому.

Не дивлячись на те, що філантропія формує позитивну оцінку стейкхолдерів, ЗМІ та інші групи заінтересованих сторін відстежують і

повідомляють громадськості факти заміни заходів зниження негативних впливів бізнес–структур пожертвуваннями на доброчинні цілі.

**Соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку.** Відзначимо, що в деяких літературних джерелах дефініції «соціальна відповідальність» і «сталий розвиток» використовують як взаємозамінні терміни, але за наявності тісного зв'язку між ними, це різні поняття.

**Сталий розвиток**, як термін, після звіту Усесвітньої Комісії з навколишнього середовища і розвитку (1987 р.) «Наше спільне майбутнє» є міжнародно визнаним поняттям і загальною метою. Визнаний міжнародною спільнотою «Усесвітній план змін» є орієнтованим на викорінювання бідності, здоров'я для всіх, соціальну справедливість і задоволення потреб суспільства за умови відповідності екологічним обмеженням планети і забезпечення потреб майбутніх поколінь. Вплині міжнародних форумів після 1987 р. (Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку, Усесвітні Самміти по сталому розвитку, тощо) постійно підтверджують важливість вирішення цих завдань. При цьому мета сталого розвитку полягає в гармонізації екологічної, соціальної і економічної стійкості, за умови забезпечення миру і безпеки.

**Соціальна відповідальність** направлена на підприємства і організації, а не на весь світ. При цьому, вона тісно пов'язана із сталим розвитком, оскільки її всеосяжною метою є внесок до сталого розвитку, включаючи здоров'я і благополуччя всього суспільства в цілому. ***Принципи і практики соціально–економічних технологій складають основу реалізації соціальної відповідальності та вносять істотний внесок до сталого розвитку.***

Важливо відзначити, що сталий розвиток, кардинально відрізняється від стійкості та сталого розвитку або продовження існування окремого бізнесу.

***Стійкість окремої бізнес–структури може відповідати, а може і не відповідати сталості суспільства в цілому, яка досягається вирішенням соціальних, економічних і екологічних проблем в рамках інтегрованого підходу. При цьому терміни «стале споживання», «стале використання ресурсів» і «сталий спосіб життя» відносяться до сталості суспільства як цілісної системи.***

Таким чином загальною метою реалізації соціально відповідальної поведінки є максимальне збільшення внеску будь-якої структури в сталий розвиток, включаючи здоров'я і добробут суспільства.

## ТЕМА 8 СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗВ'ЯЗКІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

З точки зору генерування цінності всі підприємства і організації ідентичні, незважаючи на те, що національні й культурні особливості країн сприяють формуванню дещо відмінних комунікативних моделей. Проте, будь-які бізнес-структури розташовані на території певної громади, мають власників і працівників, покупців і постачальників.

*В контексті соціальної відповідальності всі підприємства і організації несуть економічну, екологічну і соціальну відповідальність перед суспільством, чим, насамперед, забезпечують свою життєздатність.*

**Заінтересованими сторонами є юридичні або приватні особи, що мають один або більше інтересів щодо будь-якої діяльності або рішень бізнесу.**

Оскільки такі інтереси формують дуальні впливи, утворюються формальні та неформальні взаємозв'язки. Більше того, *існування взаємозв'язку не потребує його визнання як бізнесом, так і заінтересованою стороною.* Бізнес не завжди може бути обізнаним щодо всіх заінтересованих сторін; заінтересовані сторони можуть не знати про можливість бізнесу вплинути на їх інтереси.

**Інтереси в цьому сенсі не означають просту цікавість і не відносяться до хобі або іншого прагнення.** У цьому контексті інтересом є те, що може бути підставою для вимоги. Такі вимоги не обов'язково повинні порушувати фінансові вимоги або законні права. Іноді вимогою може бути право бути почутим. З точки зору соціальної відповідальності, значущість або актуальність інтересу доцільно визначати його відношенням до сталого розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства.

Окремі особи або групи, на які фактично або потенційно впливає бізнес, розглядаються як такі, що входять до числа заінтересованих сторін. Розуміння вектору впливу робить можливим ідентифікацію інтересів, що формують взаємозв'язки. Таким чином, визначення вектора впливу діяльності та рішень полегшує бізнесу ідентифікацію найбільш важливих заінтересованих сторін.

Сенс поняття «заінтересована сторона» дуже широкий, відтак бізнес має багато заінтересованих сторін. Різні заінтересовані сторони мають різні, іноді конкуруючі інтереси. Більш того, заінтересовані сторони можуть мати як загальні з бізнесом інтереси, так і конфліктуючі. Наприклад, інтереси

територіальної громади можуть включати позитивний вплив підприємства, такий як зайнятість, а також негативний вплив того ж підприємства, такий як забруднення.

Деякі заінтересовані сторони слід розглядати як невід'ємну частину бізнесу. До їх числа входять члени та працівники, а також акціонери та власники. Необхідно підкреслити, що такі заінтересовані сторони розділяють загальні інтереси щодо призначення бізнесу та ефективності, що не означає, що всі їхні інтереси відносно бізнесу є однакові.

Термін «стейкхолдер» походить від англійського «stakeholder», у буквальному значенні «власник частки» (одержувач відсотка), «тримач застави»; сперш – розпорядник (довірчий власник) спірного, закладеного або підопічного майна, пайовик.

У вузькому сенсі термін «стейкхолдер» тотожний «shareholder» (акціонер, учасник), тобто особа, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства.

У широкому сенсі стейкхолдер – це фізичні або юридичні особи, що є заінтересованими у результатах діяльності компанії (тобто, акціонери, члени органів управління, персонал, фінансові агенти, клієнти, територіальна громада, суспільство в цілому, уряд, тощо).

Терміни «стейкхолдер» й «заінтересована сторона» в первинному сенсі увійшли в ужиток у 1708 р., проте акцентування економічною теорією концепції взаємовідносин із заінтересованими сторонами сходиться до витоків індустріалізму 19 століття і вбудована в ідеали кооперації і взаємності.

Дискусія щодо заінтересованих сторін активізується у 1930–х роках. Бізнес на разі усвідомлює, що *відкритий діалог* з суспільством є *дієвим інструментом* гарантування перспектив *фінансового успіху*. Розширення кола заінтересованих сторін дозволяє бізнесу вийти за межі вузьких рамок інтересів акціонерів та інвесторів, проаналізувати різні точки зору щодо функціональної діяльності й перспектив розвитку.

В сьогоденному значенні відносини між бізнесом і стейкхолдерами, заінтересованими в результатах його діяльності, характеризує теорія стейкхолдерів, сформульована Е. Фріменом (1984 р.) в рамках концепції етики бізнесу. Згідно Р. Фрімену, бізнес має моральну відповідальність суто перед заінтересованими сторонами, а не перед суспільством в цілому. Серед різних груп впливу вчений окреслює найбільш впливову «велику п'ятірку»: акціонерів,

персонал, постачальників, споживачів, а також місцеві співтовариства, в рамках яких здійснюється діяльність того або іншого підприємства.

Наявність додаткових заінтересованих сторін і груп може залежати від конкретних обставин.

Заінтересовані сторони за ступенем організації можуть бути **організовані** та **неорганізовані**. Певні суб'єкти (індивіди) можуть бути частиною множинних груп. Окремі заінтересовані сторони можуть мати чітку формальну організацію, інші – можуть бути стихійними, неорганізованими або низькоорганізованими.

За рівнем впливу заінтересовані сторони поділяють на **первинні** (наприклад, акціонери) й **вторинні** (наприклад, уряд). Проте, межа розподілу може бути явною та неявною.

Також виокремлюють **внутрішні** заінтересовані сторони (персонал) та **зовнішні** (уряд).

Справедливі й адекватні комунікативні процеси **будь-якого формату** генерують інформаційну основу прийнятних для всіх сторін рішень. При цьому, **формальні й неформальні взаємозв'язки**, продуковані інтересами стейкхолдерів щодо результатів діяльності бізнесу, **існують незалежно від рівня обізнаності сторін**.

Оскільки фундаментальна площина будь-якої діяльності укладається у взаємодію її основних контрагентів, сучасні теоретичні дослідження взаємовідносин стейкхолдерів і бізнесу зосереджуються головним чином на ідентифікації стейкхолдерів відповідно до об'єднуючих їх цілей та інтересів й визначенні оптимальних й еventуальних методів взаємодії.

У останні десятиліття інструменти й методи теорії стейкхолдерів поширені в принципово різних царинах: політика, економіка, конфліктологія, соціологія, теорія ухвалення рішень, екологія, проектний менеджмент, тощо.

*Актуальність положень теорії стейкхолдерів детермінує декілька аспектів.* По–перше, методологічні засади теорії ґрунтуються на постулаті, що конфлікт інтересів на шляху миру, справедливості, сталості та зростання не може бути врегульованим виключно технічними засобами. По–друге, забезпечується інструментарієм вирішення проблем бідності та деградації навколишнього середовища.

*Позитивним моментом теорії є аналіз і дослідження альтернативних практик за участю всіх заінтересованих сторін.* Конструктивний діалог, як дієвий інструмент, дозволяє окреслювати технічні й технологічні зміни,

опрацювати реальні й прийнятні поступу сталого розвитку.

Гнучкий інструментарій теорії стейкхолдерів сприяє фокусуванню уваги на конкретних проблемах, учасниках і можливостях для змін, що найбільш актуально в контексті управління природними ресурсами. Специфіка управління й використання ресурсів зумовлює проблеми для всіх заінтересованих сторін незалежно від їхнього розміру, що діють на різних рівнях (внутрішній, локальний, регіональний, національний, міжнародний, приватний, державний). Врегулювання локальних питань ускладнюється конкретними взаємовідносинами й взаємозалежністю заінтересованих сторін, враховуючи явні й потенційні конфлікти інтересів щодо управління ресурсами на мікро і макрорівнях. Відмінності адміністративних, соціальних, економічних і політичних систем детермінують широкоаспектний аналіз.

Проте, значна частина напрацювань з теорії управління стейкхолдерами утруднює рейтингування й ступінь поступу щодо претензій або позовів певної заінтересованої сторони відносно інтересів і вимог інших заінтересованих сторін.

За точкою зору Р.К. Мітчелла та інших вчених теорія стейкхолдерів надмірно акцентована на легітимність, проблематику й нормативну доцільність, морально–етичну доречність/ недоречність (правильність/ неправильність) претензій окремих заінтересованих сторін щодо бізнесу.

В результаті досліджень *вчені підкреслили вагомість двох додаткових якостей (ознак), які необхідно враховувати при конструюванні комунікативних процесів із заінтересованими сторонами.*

*Перший чинник* детермінований здатністю впливати на інші заінтересовані сторони (тобто, рівнем влади) задля досягнення бажаних результатів. Інструментами впливу на разі можуть бути фізичні, матеріальні, фінансові, нормативні та інші ресурси.

*Другий чинник* характеризується рівнем наполегливості й інтенсивності прикладення зусиль задля досягнення бажаних результатів. Використовуваними інструментами можуть бути тиск, акцентування власних обмежень в часі вимог і цілей, критичне зміщення площини інтересів до власної точки зору.

Вагомим кроком аналізу стейкхолдерів є оцінка ступеня їхньої важливості та можливостей вплинути на результативність бізнесу.

В даному випадку під **владою** розуміється **рівень повноважень**,  
під **інтересом** – **рівень заінтересованості в результатах діяльності**,

під **впливом** – **рівень участі в діяльності**,

під **тиском** – **рівень здатності вносити зміни** в планування і реалізацію діяльності.

**Вплив** – це інтенсивність тиску заінтересованих сторін на функціонування бізнесу. До впливу відносять можливість стейкхолдерів впливати на рівень інвестування та участь у бюджетуванні; вплив на людей, що приймають рішення по ключових питаннях діяльності.

**Важливість** – це внесок стейкхолдерів в результати діяльності. Важливість визначається тим, наскільки рівень задоволення потреб або вирішення проблем та інтересів кожної заінтересованої сторони може вплинути на результативність бізнесу. До важливості відносять, наприклад, особливі знання чи вміння стейкхолдерів, а також інтереси / потреби, які повинні бути задоволені для того, щоб бізнес став ефективним.

За умови, що заінтересована сторона є одночасно і «важливою» і «впливовою», вона є **головним стейкхолдером** і має бути повністю залученою до процесів управління і контролю. Якщо заінтересована сторона є або «важливою», або «впливовою», то вона – **вторинний** стейкхолдер, яким необхідно управляти.

**Ознаки** (якості) «легітимність», «вплив», «наполегливість» є **взаємно направленими; соціально сконструйованими**, а, отже, **суто непостійними, свідомо й несвідомо використовуваними**; вони **можуть перетинатися або поєднуватися в декілька способів** (рисунок 15). При цьому, вага ознак має аналізуватися й оцінюватися рівночасно.

Група «домінуючі» включає впливових стейкхолдерів, які мають владу, й вимоги яких оцінюються як чинні; позови «залежних» стейкхолдерів вважаються законними і актуальними; «небезпечні» стейкхолдери мають владу, вони наполегливі й претензійні, проте їхні позови незаконні.

Найменш помітні заінтересовані сторони включають групи «пасивних» стейкхолдерів (впливові, але з претензіями, що вважаються неактуальними й незаконними), «дискреційних» (вимоги яких легітимні, проте група не має дієвих інструментів впливу і наполегливості), «вимогливих» стейкхолдерів (вибагливі заінтересовані сторони, які проте не мають механізмів впливу (влади) або легітимності).

Залишкова категорія «без стейкхолдерів» включає групи заінтересованих сторін, що не мають жодної ознаки.

Таким чином типологія відображає різною мірою окреслені типи взаємовідносин бізнесу зі стейкхолдерами. Отже, в остаточному підсумку



зусилля бізнесу мають бути направлені на «дефінітивні» заінтересовані сторони, консолідовані якостями «легітимність», «вплив», «наполегливість».

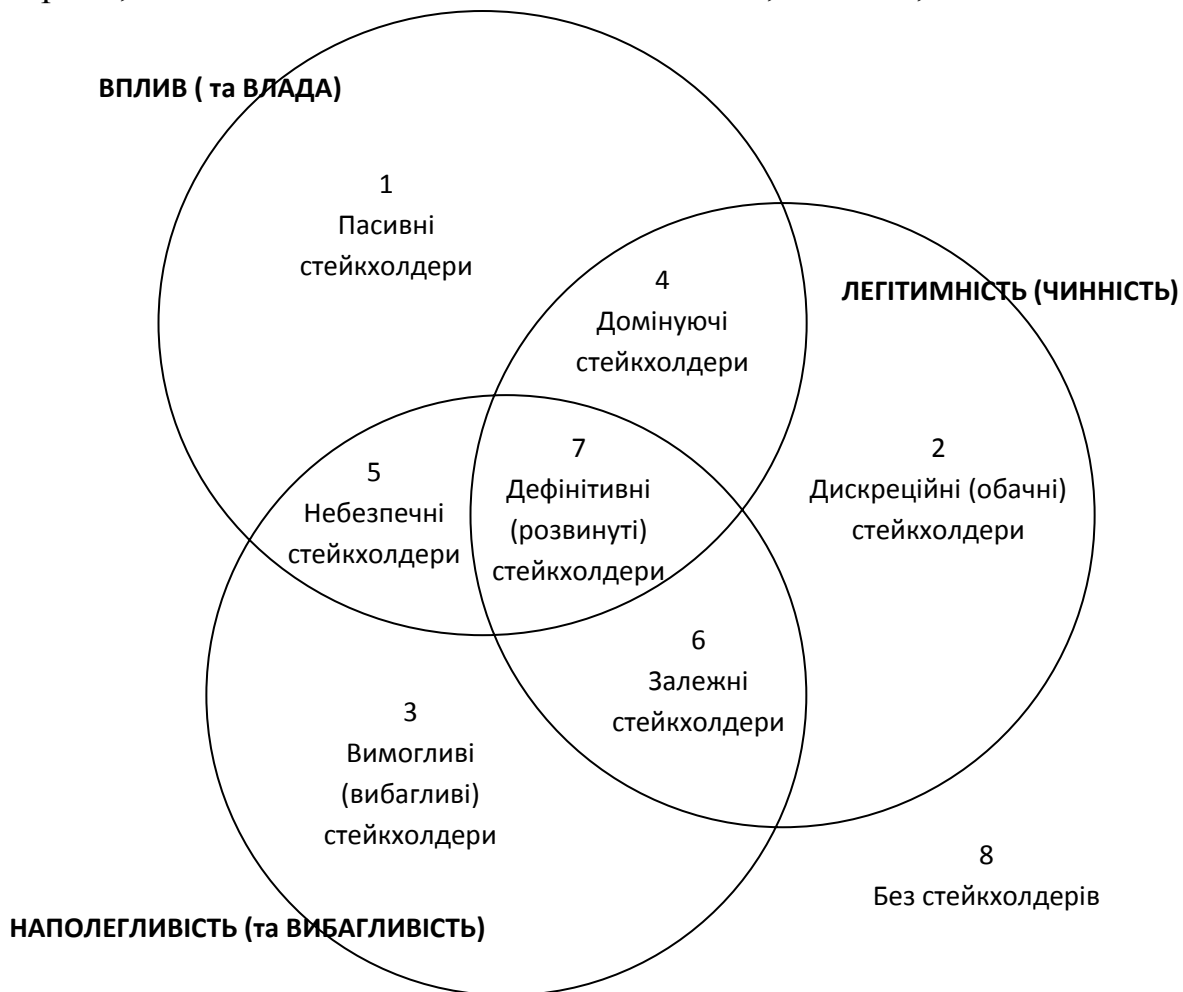


Рисунок 15 – Типологія стейкхолдерів за наявністю однієї, двох або трьох ознак

Встановлення пріоритетів й ранжування дозволяє ідентифікувати рівень причетності й залучення заінтересованих сторін, враховуючи різний ступінь їхнього впливу на бізнес у невизначеному діловому навикишньому середовищі. Ранжування пріоритетів передбачає, що високо пріоритетні стейкхолдери мають на бізнес більш суттєвий економічний і політичний вплив. Крім всього пріоритет – це питання стратегічного вибору, оскільки певні групи стейкхолдерів діють в інтересах певних кіл.

**Ідентифікація й пріоритезація груп стейкхолдерів має певний алгоритм, що укладається в шість етапів:** ідентифікація груп й індивідів → визначення ключових потреб кожної групи → аналіз інтересів і ступеню впливу кожної групи → формування плану заходів для управління очікуваннями стейкхолдерів → реалізація запланованих дій → аналіз результатів управління і повторення процесу (→ ідентифікація груп стейкхолдерів...).

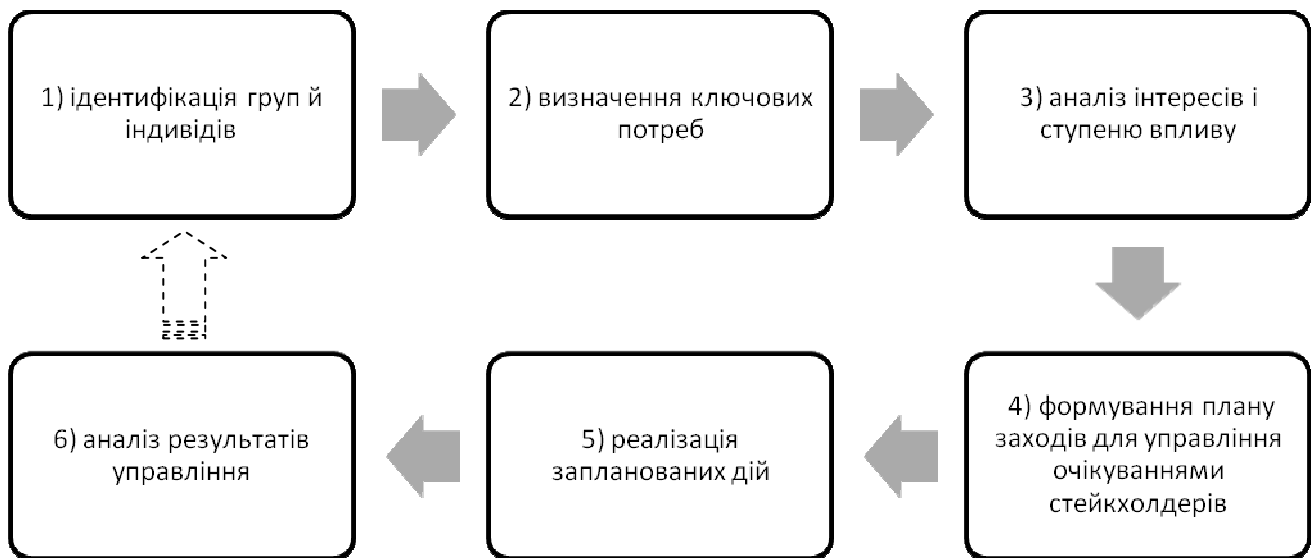


Рисунок 16 – Алгоритм ідентифікації й пріоритезації груп стейкхолдерів

Аналіз рівня впливу груп стейкхолдерів є інструментом ідентифікації:

- ✓ первинних й вторинних, внутрішніх й зовнішніх заінтересованих сторін, рівня їхнього залучення й причетності; типу або ступеня участі; інтересів і цілей заінтересованих сторін щодо конкретних проблем; моделей і контекстів взаємодії заінтересованих сторін (сумісні або конфліктні);

- ✓ заінтересованих сторін, що є причетними до конфліктів; точок зору заінтересованих сторін на проблеми території й стратегії врегулювання та нейтралізації конфліктів;

- ✓ політик і проектів (прибуткових й збиткових, потенційних компромісів і конфліктів), ризиків і конкретних заходів; розподільчих і соціальних наслідків життєдіяльності; фактичних ресурсів, що заінтересовані сторони можуть надати для реалізації конкретних ініціатив;

- ✓ проектів державно–приватного партнерства (на засадах компромісу між стратегічними цілями держави й інтересами груп стейкхолдерів), направлених на ефективний, справедливий і сталий розвиток території.

Таким чином теорія стейкхолдерів сприяє ідентифікації ключових відмінностей між заінтересованими групами, областей потенційних конфліктів, а також шляхів їхньої нейтралізації, розроблюванню адекватних заходів, направлених на більш ефективне управління певною територією.

В цілому теорія і практика заінтересованих сторін перспективні в сенсі *систематичного залучення до процесів управління нових учасників і прагматичного фокусування на вирішенні проблем.*

Туристська орієнтація регіону змінює міста, великі й малі населені пункти, оселі, сім'ї та устрій життєдіяльності членів територіальної громади. Конструктивний інформаційний обмін заінтересованих сторін на всіх етапах планування сталого розвитку туризму формує широкий спектр управлінських переваг. Позитивним моментом комунікації в контексті сталого розвитку туризму може бути ініціація територіальним співтовариством системних програм і окремих заходів щодо збереження унікальних ландшафтів, біорізноманітності, тощо.

Сталий розвиток туризму акцентований на максимізації територіальних профітів і мінімізації регіональних витрат при збереженні підприємствами сфери туризму достатнього рівня економічної результативності. Така ситуація детермінує участь в процесах планування, реалізації і контролю туристських проєктів, процедур і заходів всіх груп стейкхолдерів. Ефективні комунікації заінтересованих сторін зумовлюють вибудовування продуктивних взаємин.

Конструктивні **комунікації стейкхолдерів сприяють:**

- ✓ **акцентуванню** евентуальних економічних/ соціальних/ екологічних **наслідків туристської діяльності** для конкретних заінтересованих сторін;
- ✓ **максимізації** позитивних і мінімізації негативних результуючих **ефектів** туризму;
- ✓ **формуванню** взаємовигідних **партнерств**;
- ✓ **узгодженню інтересів** заінтересованих сторін;
- ✓ **врегулюванню конфліктів** між туристською діяльністю і заінтересованими сторонами, виключаючи потенційні конфлікти інтересів груп стейкхолдерів і очікування суспільства в цілому;
- ✓ **формуванню переваг** в результаті аналізу різносторонніх точок зору;
- ✓ усесторонньому **оцінюванню** (з точки зору заінтересованих сторін) соціально–економічної результативності бізнес–структур сфери туризму;
- ✓ еволюції **інформаційної прозорості й інформаційної доступності**.

В цьому контексті доцільним є використання алгоритму роботи із стейкхолдерами, розробленого групою західних вчених.

Конструктивний діалог незалежних груп стейкхолдерів будь-якого формату формує інформаційну основу стійкого розвитку туризму, ініціюється доброю волею і виходить за рамки зв'язків з громадськістю.

Ключовим контрагентом ефективних комунікацій заінтересованих сторін є територіальна громада.

*Територіальна громада неоднорідна, вона включає осіб обох статей різних соціально–економічних страт,*

*сім'ї з неоднаковим прожитковим мінімумом,  
етнічні групи і об'єднання по різнопланових інтересах, що прямо або що  
опосередковано беруть участь у туристській діяльності.*

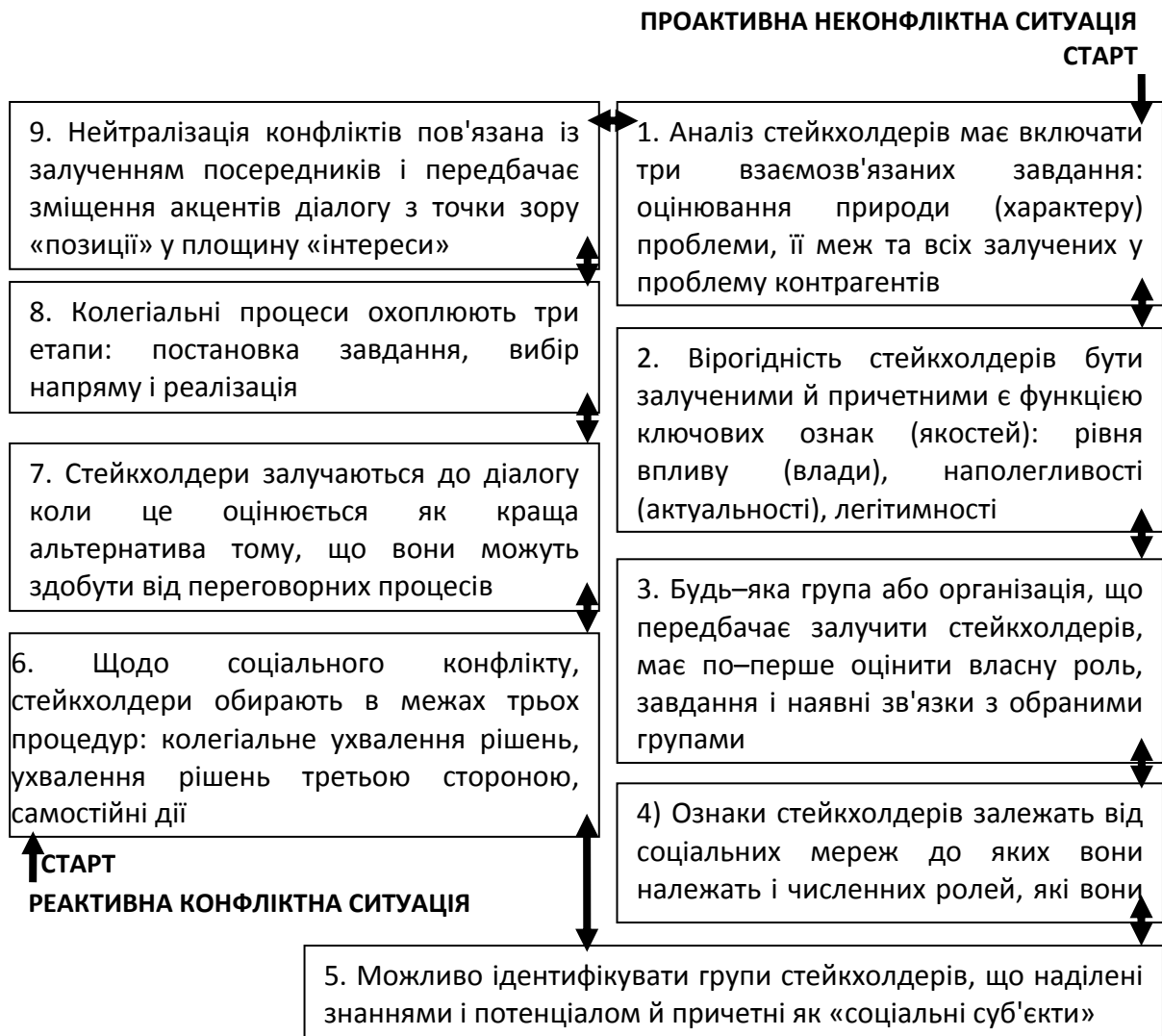


Рисунок 17 – Алгоритм роботи із стейкхолдерами

При цьому механізми, направлені на залучення, доцільно фокусувати на визнанні та повазі інтересів всіх наявних категорій.

У контексті сталого розвитку туризму експерти ВТО диференціювали місцеве співтовариство на дві конститутивні групи.

**географічне співтовариство** — група людей, що проживають на одній території;

**функціональне співтовариство** — група людей, консолідована істотними аспектами сумісного життя (традиції, мова, професія, тощо), які можуть не проживати на одній території.

Територіальні співтовариства *неідентичні та складно структуровані.*

При ідентифікації потреб і пріоритетів місцевих жителів слід враховувати відмінності «соціального домінування», оскільки більш забезпечені члени співтовариства, як правило, більш упевнені в думках і висловах, мають більше часу для комунікацій і більш вільний доступ до комунікаційних інструментів (телефони, електронна пошта, транспортні засоби, тощо).

*Цілеспрямований аналіз структури територіальної громади сприяє ідентифікації пріоритетів всіх шарів співтовариства, оскільки потреби бідного населення можуть істотно відрізнятися. При цьому соціально-економічні дослідження, як і оцінка ресурсів, повинні бути гендерно орієнтованими.*

***Залучення до діалогу територіальної громади детерміноване трьома чинниками.***

По–перше, ресурси даної території (включаючи робочі місця) привертають відвідувачів.

По–друге, сприяння місцевих жителів зумовлює результативність будь-якої діяльності, включаючи сталий розвиток туризму.

По–третє, автентичні звичаї і традиційні знання часто є ключовими компонентами навчання і формування досвіду відвідувачів території.

Таким чином, діалог щодо стійкого розвитку туризму доцільно акцентувати на формуванні у територіальної громади упевненості, що активізація туристської діяльності сфокусована на ключових проблемах:

- ✓ визнанні інтересів місцевого співтовариства (де-факто і де-юре);
- ✓ наданні місцевому співтовариству прав управління ресурсами;
- ✓ неухильному реагуванні органів влади і бізнес-структур сфери туризму на негативні зміни, генеровані туристською активністю;
- ✓ управлінні ризиками в контексті реального часу;
- ✓ максимізації позитивних результуючих ефектів.

Крім того, системне планування і управління сталим розвитком формує безумовні профіти життєздатності території, підвищує поінформованість щодо стану ресурсів (природних і створених людьми). Ефективні механізми контролю нераціональної експлуатації ресурсного потенціалу формують умови для переходу на альтернативні види ресурсів або конструктивні практики.

Актуальні для територіальної громади проблеми, як правило, істотно не відрізняються від проблем, ідентифікованих іншими групами стейкхолдерів. Сталий туризм, ініційований місцевими співтовариствами, вимагає підтримки, сприяння і співпраці всіх груп стейкхолдерів, які мають

стійкі зв'язки з ринком,

глибоке розуміння потреб туристів і на професійному рівні володіють мовними і комунікативними компетентностями.

Таким чином, *сталий розвиток туризму детермінує формування довготривалих партнерських відносин.*

Проте *сталий туризм слід розглядати як одну з декількох стратегій розвитку регіону.*

Стратегічно важливими аспектами прогресу будь-якої території є

- ✓ освіта,
- ✓ доступ до інформації,
- ✓ охорона ресурсів і
- ✓ розширення економічних можливостей видів діяльності не пов'язаних з туризмом.

Оскільки попит на туристські послуги значно коливається, сфера туризму не може забезпечити достатню кількість робочих місць для підтримки життєздатності територіальної громади. Таким чином, аспекти сталого розвитку території детермінують управління туристськими ризиками.

Крім того, сталий туризм є збалансованою сполучною ланкою між перевагами, які формуються в результаті гармонізованого сталого розвитку території і глобальним стратегічним фокусом на охороні навколишнього середовища.

Сутність і значення соціальної відповідальності підкреслюють, що заінтересовані особи та їхні групи певною мірою визначають рівень очікувань щодо функціональної діяльності, впливають на конкурентні позиції і ступінь легітимності бізнесу у суспільстві, а також є важливим ресурсним джерелом.

Отже, конструктивний діалог між бізнесом і заінтересованими сторонами, що забезпечить інформаційне підґрунтя для ухвалення оперативних і стратегічних рішень, має базуватися на систематичних комунікаціях з певними категоріями стейкхолдерів щодо результатів діяльності як взагалі, так і у сфері реалізації політики соціальної відповідальності.

У контексті соціальної відповідальності бізнес має враховувати наступні можливі відносини:

- ✓ між бізнесом і суспільством в цілому;
- ✓ між бізнесом і заінтересованими сторонами або окремими їхніми групами.

При цьому для визначення ступеня впливу стейкхолдерів доцільно

акцентувати увагу на парадигмах: «бізнес – влада – бізнес», «бізнес – територіальна громада – бізнес», «бізнес – споживачі – бізнес», «бізнес – персонал – бізнес», «бізнес – бізнес», «бізнес – навчальні заклади» (рис. 18).

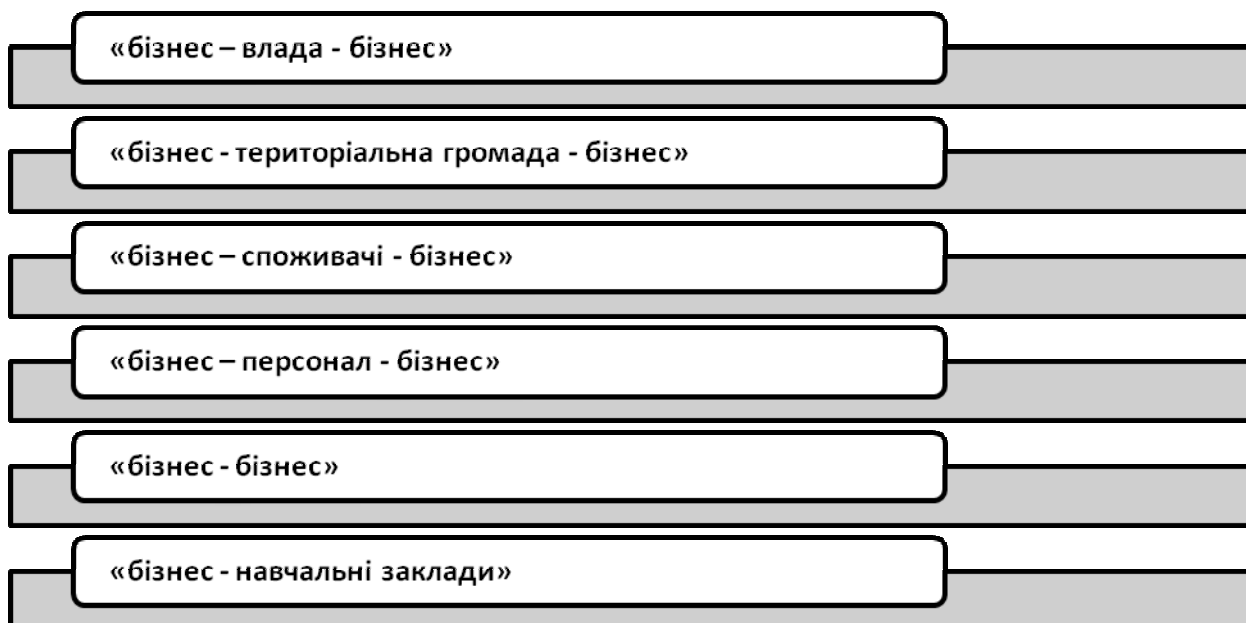


Рисунок 18 – Концептуальні моделі взаємозв'язків стейкхолдерів

**«Бізнес – влада – бізнес».** Реалізація політики соціальної відповідальності сприяє вибудові гармонійних відносин бізнесу з органами державної влади та місцевого самоврядування.

У цьому контексті відповідальність бізнесу ґрунтується на дотриманні законів, несприянні корупції, активізації конструктивного діалогу, зокрема, за допомогою професійних організацій і об'єднань, які лобіюють і захищають інтереси бізнесу.

З іншого боку, ефективні комунікації мають сприяти формуванню шанобливого ставлення влади до бізнесу і визнання його ролі в житті суспільства загалом та територіальної громади зокрема. Слід зазначити, що така комунікативна модель руйнує підґрунтя для виникнення корупції і полегшує діалог бізнесу з організаціями, які представляють і захищають його інтереси.

**«Бізнес – територіальна громада – бізнес».** Вибутова конструктивного діалогу з громадою на території функціонування бізнесу передбачає активну дискусію бізнесу з відповідними уповноваженими органами щодо користі або шкоди всіх значущих для оточення рішень.

У цьому контексті відповідальність бізнесу ґрунтується на необхідності

урахування (у випадках, коли це є можливим і доцільним) громадської думки в ухвалах. У протилежному випадку громадськість має бути поінформована щодо мотивів іншого рішення.

З іншої сторони, громада у взаємовідносинах з бізнесом, що розташований на її території, з метою вибудови ефективної комунікативної моделі, має дотримуватися певних правил:

- ✓ не відмовлятися від ініційованого бізнесом діалогу;
- ✓ залучати до діалогу якомога більшу кількість підприємств і організацій, що знаходяться на відповідній території (на разі можливе дотримання галузевого або іншого принципу);
- ✓ створювати для бізнесів рівні умови розвитку і діяльності;
- ✓ у вимогах до бізнесу дотримуватися принципу розумної доцільності.

**«Бізнес – споживачі – бізнес».** Всі бізнес–структури прямо або опосередковано орієнтовані на провадження товарів/ робіт/ послуг споживчого попиту, при цьому у їх функціональній діяльності непряма активність споживачів та їхніх організацій може відігравати помітну, а в деяких випадках визначальну роль.

У цьому контексті відповідальність бізнесу ґрунтується на поінформуванні всіма можливими способами споживачів щодо властивостей і особливостей проваджуваних товарів/ робіт/ послуг, що має сприяти вибудові максимально прозорих і чесних відносин. Основними інструментами на разі можуть служити відкритий маркетинг, правдива інформація і справедливі контракти, за умови органічного поєднання яких уможливорюється максимально повне досягнення таких цілей, як забезпечення здоров'я і безпеки споживачів, формування відповідального споживання, максимальне сприяння в захисті прав споживачів.

З іншої сторони, вибудова ефективної комунікативної моделі споживачів з бізнесом має ґрунтуватися на:

- ✓ уважному ознайомленні з доступною інформацією щодо товарів/ робіт/ послуг;
- ✓ активному прагненні дізнатися більше про товари/ роботи/ послуги законними заходами;
- ✓ конструктивних діалогах з бізнесом;
- ✓ участі в реалізації політики відповідального споживання.

**«Бізнес – персонал – бізнес».** Вибудова відповідальних відносин



бізнесу з персоналом, на додаток до заходів, що передбачені чинним законодавством, доцільна з використанням колективного договору, системи персональних бонусів або об'єднанням цих механізмів. При цьому соціальна відповідальність передбачає активне залучення працівників всіх рівнів на всіх етапах розроблювання, реалізації і оцінювання ефективності виконання політики соціальної відповідальності.

У цьому контексті бізнесу при залученні персоналу до заходів, пов'язаних з реалізацією соціальної відповідальності, необхідно:

- ✓ виконувати передбачені законодавством і колективним договором (або іншим, рівним за значенням внутрішнім документом) зобов'язання по відношенню до персоналу;
- ✓ привертати до формування, реалізації і оцінювання ефективності політики соціальної відповідальності всі категорії працівників;
- ✓ виходити з принципів взаємної поваги і можливості обліку різних точок зору під час формування політики соціальної відповідальності.

Відповідно персонал у контексті реалізації підприємством політики соціальної відповідальності має:

- ✓ докладати зусиль до розуміння внутрішніх і зовнішніх мотивів формування і реалізації політики соціальної відповідальності;
- ✓ активно брати участь в заходах щодо формування, розроблювання і реалізації політики соціальної відповідальності;
- ✓ максимально лояльно відноситися до можливостей виконання певних видів робіт (надання послуг), які можуть бути віднесені до таких, що формують політику (або її частину) власної соціальної відповідальності, брати участь у волонтерській діяльності, якщо така діяльність складає частину політики соціальної відповідальності.

**«Бізнес – бізнес».** Залучення широкого кола бізнес–структур до реалізації соціально–економічних технологій є передумовою формування середовища, що самоорганізовується згідно з етичними принципами ведення бізнесу, одним з проявів якого є етичне відношення до суб'єктів господарювання, що, у свою чергу, має два основні комунікативні аспекти: партнери і постачальники.

Взаємозв'язки з партнерами передусім мають ґрунтуватися на засадах рівності, взаємоповаги та добровільності ведення справ. Етична складова додає до цих принципів чесність і доцільну прозорість діяльності. У цьому контексті вибудова ефективної комунікативної моделі на фундаменті соціальної відповідальності передбачає:

- ✓ формування відповідної структури управління, що зумовить етичну поведінку у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- ✓ розроблювання і упровадження в повсякденне функціонування відповідних цілям і виду діяльності стандартів етичної поведінки;
- ✓ запобігання виникненню і вирішення конфліктів інтересів, які можуть призвести до неетичної поведінки, в максимально етичні способи.

Значна частина зовнішньої активності бізнесу пов'язана з певною кількістю постачальників, окрім цього, будь-яка бізнес-структура може бути ланкою великого ланцюга постачання, тому формування відповідальної мережі постачальників і відповідність етичним стандартам інших ланцюгів постачання є запорукою поширювання принципів соціальної відповідальності бізнесу.

**«Бізнес – навчальні заклади».** Всі без виключення бізнес-структури, що функціонують на ринку, є споживачами освітніх послуг, оскільки процеси оновлення персоналу є постійними. При цьому між результатами навчання і реальною діяльністю бізнесу є відмінності, проте існують механізми і практики, що дозволяють мінімізувати такі відмінності. Одним з дієвих механізмів є тісний зв'язок бізнесу і навчальних закладів у напрямках:

- ✓ залучення учнів, слухачів та студентів, що навчаються до реальних виробничих процесів безпосередньо на виробництві;
- ✓ участь бізнесу в розроблюванні професійних стандартів і вимог до результатів навчання;
- ✓ розроблювання і реалізація спільних інноваційних проектів.

## ТЕМА 9 АКЦЕПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Визнання соціальної відповідальності включає визначення кола проблем, що виникають у зв'язку з рішеннями і діяльністю бізнес-структур, а також шляхів вирішення цих проблем у спосіб, що має сприяти сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства.

*Визнання відповідальності також включає визнання бізнес-структурами заінтересованих сторін.* Основний принцип соціальної відповідальності визначає, що бізнесу слід поважати і враховувати інтереси його заінтересованих сторін.

Розвиваючи свою соціальну відповідальність, бізнесу слід враховувати три фундаментальні площини взаємозв'язків (рис. 19).

**Між бізнесом і його заінтересованими сторонами.** Бізнесу слід знати

про різні заінтересовані сторони. Діяльність і рішення бізнесу можуть потенційно і реально впливати на приватних осіб та інші бізнес–структури. Цей факт формує інтерес, який примушує розглядати бізнес–структури або приватних осіб як заінтересовані сторони.

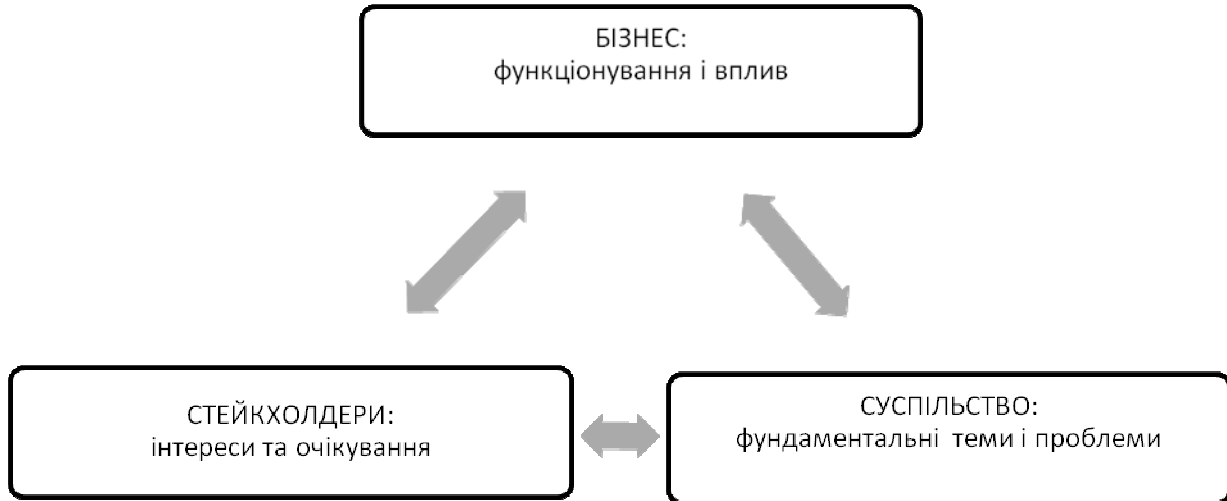


Рисунок 19 – Взаємозв'язки між бізнесом, стейкхолдерами і суспільством

**Між бізнесом і суспільством.** Бізнесу слід розуміти, як його діяльність і рішення впливають на суспільство, також слід розуміти очікування відповідальної поведінки, що пред'являються суспільством і що стосується цієї дії.

**Між заінтересованими сторонами і суспільством.** Бізнесу слід розуміти взаємозв'язок між інтересами заінтересованих сторін, на які він впливає, з одного боку, та інтересами суспільства з іншої.

При визначенні своєї найбільш важливої відповідальності, бізнесу слід враховувати відносне значення всіх трьох взаємозв'язків. Істотність і значущість дії бізнес–структур на суспільство слід розглядати разом з роллю взаємин бізнесу з будь-якою відповідною заінтересованою стороною. Звичайно ж, слід враховувати, що приватні особи і бізнес–структури можуть мати різні інтереси по відношенню до діяльності й рішень будь-якого конкретного бізнесу.

#### **Акцептація основних тем і проблем соціальної відповідальності**

Ефективним способом визначення соціальної відповідальності бізнесу є аналіз проблем соціальної відповідальності по наступних основних темах:

- ✓ організаційне управління;
- ✓ права людини;

- ✓ трудові практики;
- ✓ навколишнє середовище;
- ✓ добросовісні ділові практики;
- ✓ проблеми, пов'язані із споживачами;
- ✓ залучення до територіальної громади та її розвитку.

Ці основні теми охоплюють найбільш вірогідні економічні, екологічні та соціальні впливи, які бізнесу слід контролювати. Обговорення кожної основної теми включає конкретні проблеми, які бізнесу необхідно брати до уваги при визнанні соціальної відповідальності. ***Кожна основоположна тема, але не обов'язково кожна проблема, має відношення до кожної бізнес-структури.*** Рекомендації з кожної проблеми включають різні дії бізнесу або очікування відповідної поведінки.

*При визначенні своєї соціальної відповідальності бізнесу слід виявити кожну проблему, що відноситься до його діяльності та рішень, разом з пов'язаними з ними діями і очікуваннями.*

Впливи діяльності та рішень бізнесу слід розглядати стосовно цих проблем, проте не всі проблеми мають відношення до конкретної бізнес-структури. Більш того, ці основні теми і відповідні ним проблеми можуть бути описані й розділені на категорії різними способами.

*Після виявлення проблем, що мають відношення до бізнесу, слід оцінити значущість впливів.* Значущість впливу слід розглядати відносно причетних заінтересованих сторін, а також відносно того, яким чином діяльність бізнес-структури впливає на широкі інтереси суспільства і сталого розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства.

Усвідомленню основних тем і проблем соціальної відповідальності бізнесу допомагає розгляд взаємодій з іншими бізнес-структурами, клієнтами або користувачами, постачальниками, партнерами і конкурентами.

Бізнесу, що прагне визнати свою соціальну відповідальність, *доцільно проаналізувати юридично обов'язкові та інші існуючі вимоги.* Юридично обов'язкові вимоги включають чинні закони і нормативні акти, а також вимоги, щодо соціальних або екологічних питань, які можуть фігурувати в укладених договорах.

Бізнесу слід розглядати прийняті зобов'язання по відношенню до його соціальної відповідальності. Ці зобов'язання можуть міститися в етичних кодексах поведінки або керівництві, обов'язках членів асоціацій, до яких вони належать.

***Визнання соціальної відповідальності є безперервним процесом.*** На етапах планування нової діяльності слід визначати і враховувати потенційні

впливи діяльності та рішень. Моніторинг поточної діяльності слід проводити в міру необхідності для впевненості щодо реалізації соціальної відповідальності бізнесу, а також визначення рівня необхідності взяти до уваги нові проблеми.

### **Соціальна відповідальність та сфера впливу бізнесу**

*Бізнес відповідальний за впливи своєї діяльності й рішень через прозору і етичну поведінку, що інтегрована в діяльність всієї бізнес-структури і застосовується у взаєминах.* На додаток до відповідальності за власну діяльність та рішення, бізнес, в деяких ситуаціях, може мати можливість впливати на рішення або поведінку сторін, з якими він має взаємозв'язки (що розглядається як сфера впливу бізнесу).

Бізнес не несе відповідальності за діяльність кожної із сторін, на які він має будь-який вплив, проте існують ситуації, коли можливості впливу на інших супроводжуються відповідальністю за реалізацію такого впливу. *Наприклад, моральне зобов'язання протидіяти порушенням прав людини іншими сторонами.*

Відповідальність за вплив в будь-якій ситуації залежить від різних чинників, включаючи реальні дії на інших та залучену проблему. Загалом, відповідальність за реалізацію впливу підвищується з підвищенням можливості впливати.

Бізнес не несе відповідальності за впливи неконтрольованої діяльності та за рішення інших сторін, проте, впливи контрольованої діяльності та рішень можуть бути значними. Зазвичай, бізнес ухвалює рішення щодо встановлення взаємозв'язків з іншими бізнес-структурами, а також щодо характеру та масштабу таких взаємозв'язків.

Існують ситуації, в яких відповідальністю бізнесу є підтримка уваги до впливу, викликаного діяльністю та рішеннями інших бізнес-структур й реалізація кроків щодо уникнення або пом'якшення негативного впливу, пов'язаного із взаємозв'язками з такими бізнес-структурами.

Сфера впливу бізнесу зазвичай включає частину ланцюжка створення доданої вартості або ланцюжка постачань. Вона також може включати формальні та неформальні асоціації, в яких він бере участь, підприємства-аналоги або підприємства-конкуренти. Щодо своєї сфери впливу, бізнесу слід застосовувати належну далекозорість і передбачити можливість взаємодії із заінтересованими сторонами.

### **Ідентифікація і залучення заінтересованих сторін**

Ідентифікація й залучення заінтересованих сторін є ефективним способом визнання соціальної відповідальності та основним елементом







конструктивних практик.

Інтереси більшості заінтересованих сторін може бути співвіднесений з соціальною відповідальністю бізнесу. Найбільш загальні інтереси можуть відноситися до інтересів суспільства. *Наприклад, постачальник, що прагне отримати плату, оскільки повага боргових та контрактних зобов'язань важлива для інтересів суспільства.*

Не всі заінтересовані сторони можуть бути віднесені до організованих груп, що мають на меті пред'явлення своїх інтересів конкретним бізнес-структурам. Багато заінтересованих сторін можуть бути зовсім не організованими, і з цієї причини, їх можуть помилково не позначити або проігнорувати. Тому бізнесу слід враховувати, що заінтересовані сторони можуть не бути організовані, що особливо важливо відносно уразливих груп.

Групи, що захищають соціальні або екологічні інтереси, можуть бути заінтересованими сторонами по відношенню до бізнесу, діяльність та рішення якого пов'язані з істотним і значущим впливом відносно цих інтересів. Бізнесу слід оцінювати презентабельність і авторитетність таких груп, що перебирають на себе функцію репрезентувати конкретні заінтересовані сторони або захист певних інтересів, оскільки а деяких випадках неможливо безпосередньо представити важливі інтереси. *Наприклад, дикі тварини, діти не організовують групи та не контролюють їх, а отже, бізнесу слід приділяти увагу точці зору авторитетних груп, які прагнуть захистити їхні інтереси.*

Для ідентифікації заінтересованих сторін бізнес може поставити собі наступні питання:

-  по відношенню до кого існують юридичні зобов'язання;
-  на кого позитивно або негативно впливає діяльність бізнесу;
-  хто був залучений, коли вирішувалися ідентичні проблеми;
-  хто може допомогти реалізувати дії відносно конкретного впливу;
-  хто буде у не вигідному положенні, якщо буде виключений з взаємодії;
-  хто в ланцюжку створення доданої вартості схильний до впливу.

### **Взаємодія із заінтересованими сторонами**

Взаємодія із заінтересованими сторонами включає діалог між бізнесом і однією або декількома заінтересованими сторонами. Основною метою взаємодії є результативна реалізація бізнесом соціальної відповідальності. *Бізнесу важливо знати, хто для нього є заінтересованими сторонами, проте він не зможе взаємодіяти зі всіма заінтересованими сторонами.*

Взаємодії із заінтересованими сторонами мають безліч форм: можуть

бути ініційованими бізнесом або порушеними як відповідь бізнесу (одній або більше) заінтересованій стороні; можуть мати місце на неформальних і формальних зустрічах будь-яких форматів (індивідуальні, конференції, семінари, громадські слухання, обговорення за круглим столом, консультативні комітети, участь в багатобічних форумах, членство, участь в громадських групах та інших асоціаціях, наприклад, інтерактивні інтернет-форуми).

**Взаємодії із заінтересованими сторонами є інтерактивними.** Істотною межею на разі є двостороннє спілкування.

**Причини взаємодії бізнесу з заінтересованими сторонами:**

- ✓ **посєднання інтересів** заінтересованих сторін і **відповідальності** бізнесу по відношенню до суспільства в цілому;
- ✓ **максимізація позитивних впливів** діяльності та рішень бізнесу і **мінімізація** будь-яких **негативних дій**;
- ✓ **виконання юридичних зобов'язань** (наприклад, по відношенню до акціонерів або співробітників) по нейтралізації конфліктів інтересів, як між бізнесом і заінтересованою стороною, так і між заінтересованими сторонами;
- ✓ **нейтралізація конфліктів**, в які залучені інтереси бізнесу, інтереси заінтересованих сторін та інтереси суспільства в цілому;
- ✓ **отримання інформації** для ухвалення рішень шляхом більш повного розуміння вірогідних наслідків діяльності бізнесу та її впливів;
- ✓ внести вклад до **постійного навчання бізнесу**;
- ✓ забезпечити переваги, пов'язані з **отриманням різних точок зору**;
- ✓ допомогти проаналізувати бізнесу **результативність** з метою її підвищення;
- ✓ підвищити **прозорість і достовірність інформації**, що надається бізнесом;
- ✓ створити основу для **спільної діяльності**, такої як партнерства.

Щодо останнього пункту, взаємодія із заінтересованими сторонами може бути використана для зміни взаємин між бізнесом заінтересованими сторонами. Партнерські відносини бізнесу з (однією або більше) заінтересованими сторонами для досягнення взаємовигідних цілей може включати участь в багатобічних групах або реалізацію сумісних проєктів. Проте, такі взаємовигідні відносини можливі не з всіма заінтересованими сторонами.

Як при будь-яких достовірно партнерських відносинах *всі сторони повинні бути дійсно незалежними*, проте іноді заінтересовані сторони включаються у формалізовану керівну структуру бізнесу.

У більшості ситуацій бізнес певний щодо очікувань суспільства та реакцій на його діяльність та впливи. У такій ситуації немає необхідності ґрунтуватися на взаємодії з конкретними заінтересованими сторонами. Такі очікування можна окреслити в законах або нормативних актах, загальноприйнятих соціальних та культурних нормах, а також в прикладах конструктивних практик щодо конкретних проблем. Проте взаємодія із заінтересованими сторонами може принести й інші переваги.

Бізнесу не слід використовувати взаємодію із заінтересованими сторонами як спосіб уникнути вже встановлених очікувань щодо його поведінки. Варто розробити чесний і адекватний процес залучення найбільш доречних заінтересованих сторін. Бізнес і приватні особи, визначені як заінтересовані сторони, повинні мати реальні інтереси, і там, де це необхідно й доцільно, найкращим чином представляти ці інтереси. Ефективне залучення заінтересованих сторін ґрунтується на добрій волі та виходить за рамки виняткових зв'язків з громадськістю.

В процесі взаємодії із заінтересованими сторонами бізнесу *не слід давати перевагу будь-яким організованим групам, оскільки вона більш «дружня» або підтримує його цілі більшою мірою, ніж інші групи*. Бізнесу не слід формувати або підтримувати спеціальні групи з метою створення видимості, що він має партнера по діалогу, коли *«передбачуваний партнер»* не є дійсно незалежним.

Слід бути уважним до інтересів і потреб заінтересованих сторін і їхньої відносної можливості звертатися до бізнесу, взаємодіяти з ним, поважати ці інтереси, потреби і можливості.

Взаємодія із заінтересованими сторонами з більшою вірогідністю дасть змістовні результати, коли існують ясні цілі та визначені інтереси заінтересованих сторін, за умови, що відносини, які ці інтереси продукують між бізнесом і заінтересованими сторонами, є прямими або важливими, і коли ці інтереси істотні і значущі для інтересів сталого розвитку, включаючи здоров'я і благополуччя суспільства.

## **ТЕМА 10 ІНТЕГРАЦІЯ В БІЗНЕС ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

В більшості випадків бізнес може ґрунтуватися на існуючих системах, політиках, структурах і мережі бізнес–структур для того, щоб включити соціальну відповідальність в практику, хоча деякі види діяльності, ймовірно,



здійснюватимуться по-новому, або з розглядом ширшого кола проблем.

Деякі бізнес-структури вже можуть мати добре розроблену техніку для впровадження нових підходів в їхню діяльність, а також ефективні системи інформування і внутрішнього аналізу.

Інші можуть мати менш розвинені системи управління або інших аспектів соціальної відповідальності.

### **Відношення характеристик бізнесу до соціальної відповідальності**

Для підготовки інформаційної основи для інтеграції соціальної відповідальності може бути корисний аналіз того, яке відношення ключові характеристики бізнесу мають до соціальної відповідальності. Аналіз також допоможе виявленню застосовних до бізнесу основних тем і проблем соціальної відповідальності, а також його заінтересованих сторін.

У аналіз, *там де це застосовно*, доцільно включати розгляд наступних чинників:

- ✓ місце, в яких функціонує бізнес, включаючи: характер правових рамок в цих місцях, враховуючи, наприклад, існування розвиненої законодавчої основи, регулюючої види економічної діяльності, що відносяться до соціальної відповідальності; і соціальні, екологічні та економічні характеристики областей діяльності;
- ✓ тип, призначення, характер операцій і розмір бізнесу;
- ✓ характеристики робочої сили або співробітників;
- ✓ секторальні структури, в яких бізнес бере участь, включаючи: діяльність, цих структур, що відноситься до соціальної відповідальності; і встановлені кодекси або інші вимоги, що відносяться до соціальної відповідальності;
- ✓ інтереси та вимоги внутрішніх і зовнішніх заінтересованих сторін, що відносяться до соціальної відповідальності;
- ✓ структура і характер ухвалення рішень; і
- ✓ ланцюги постачань і сфери впливу бізнесу.

Бізнесу важливо *розуміти власні характеристики і контекст, в якому він функціонує*. Також важливо бути обізнаним щодо сьогоденних взаємозв'язків, ступеню прихильності та розуміння соціальної відповідальності керівництвом.

*Розуміння принципів, тем і переваг соціальної відповідальності сприятиме тотальній інтеграції соціальної відповідальності в бізнес і сфери*

його впливу.

### Визначення застосовності

Всі основоположні теми, але не всі проблеми, застосовні для кожної бізнес-структури. *Ступінь застосовності та значущості основних тем розрізняються залежно від характеру, розміру та місцезнаходження бізнес-структури.*

Первинний аналіз застосовності основних тем і проблем передбачає широкий погляд на можливу прийнятність. Згодом перелік застосовних проблем скоротиться (до тих, які мають найбільшу значущість).

На початку процесу **виявлення**, там де це застосовно, бізнесу слідую:

- ✓ **виявити** діяльність бізнесу та діяльність бізнес-структур в рамках сфери його впливу. Діяльність постачальників і підрядчиків може впливати на соціальну відповідальність бізнесу;

- ✓ **визначити**, які з основних тем і проблем можуть виникнути, коли бізнес та інші учасники ланцюжка створення доданої вартості здійснюють цю діяльність;

- ✓ **вивчити** різні шляхи, якими рішення та діяльність бізнесу можуть викликати дію на сталий розвиток, включаючи здоров'я і добробут суспільства;

- ✓ **визначити** суспільні очікування щодо відповідальної поведінки відносно такої дії; і

- ✓ **включити** як основні теми і проблеми, які відносяться до повсякденної діяльності, разом з тими, які виникають тільки зрідка при особливих обставинах. Наприклад, бізнес-структури нечасто будують або беруть в оренду нові будівлі для своїх офісів або підприємств, але коли вони це роблять, проблеми ефективності використання енергії і води, а також доступу людей з обмеженими можливостями, ймовірно, будуть важливими аспектами соціальної відповідальності, що підлягають розгляду.

Власне бізнес може розуміти суспільні очікування щодо його соціальної відповідальності, проте, для розширення поглядів на основні теми і проблеми слід розглянути можливість **залучення заінтересованих сторін**. При цьому важливо, що проблеми можуть бути істотними, навіть якщо заінтересовані сторони не зможуть виявити їх.

Існує ймовірність, що бізнес виявить більше застосовних до нього основних тем і проблем, ніж аналізувалося раніше.

Бізнес, що функціонує **тільки в одному місці в зоні строгого**

**законодавства** по таких проблемах, як **права людини, захист споживачів і навколишнє середовище**, може помилково прийняти, що всі важливі аспекти цих проблем регулюються законодавством, і що ці основні теми, можливо, не застосовні. Проте, навіть для застосовних тем і проблем, охоплених законодавством, відповідність духу закону може в деяких випадках спричинити дії, що виходять за рамки простої відповідності.

Наприклад, проте що чинні екологічні норми обмежують викиди в повітря і скидання у воду забруднюючих речовин до конкретних об'ємів або рівнів, соціально відповідальний бізнес постійно прагне використовувати більш продуктивні практики для зниження рівня таких забруднюючих речовин [скидань] або зміни використовуваних процесів для повного усунення таких викидів [скидань].

### **Визначення значущості**

Коли визначено широкий спектр проблем й застосовних дій, доречно уважно проаналізувати виявлені проблеми та розробити набір критеріїв для ухвалення рішень по ключовим темам і проблемам.

До критеріїв доцільно включити:

- ✓ **ступінь дії проблеми** на сталий розвиток, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- ✓ **рівень інтересу груп стейкхолдерів** щодо проблеми;
- ✓ **потенційний вплив дії або бездіяльності** на проблему;
- ✓ **потенційний вплив відповідних дій** на проблему порівняно з ресурсами і зусиллями, потрібними для реалізації цієї дії;
- ✓ **простота управління небезпеками** або отримання переваг від можливостей сприяння сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- ✓ **поточну результативність бізнесу** порівняно з існуючими нормативними актами, міжнародними стандартами, міжнародними нормами поведінки, передовими і кращими практиками; і
- ✓ **результативність аналогічних бізнесів.**

### **Оцінка сфери впливу бізнесу**

На додаток до відповідальності за власні дії, існують ситуації, при яких бізнес має можливість впливати на рішення або поведінку інших структур.

Можливість впливу на інші структури варіюється в межах: *відсутність впливу* → *обмежений вплив* → *істотний вплив*. Рівень впливу залежить від ряду

чинників, включаючи фізичне розташування, сферу взаємозв'язків та тривалість зв'язків.

При сприянні розвитку соціальної відповідальності мають місце ситуації, при яких можливість позитивного впливу бізнесу супроводжується відповідальністю за реалізацію такого впливу.

До джерел впливу бізнесу відносять: **права власності і управління, економічні взаємозв'язки, юридичні повноваження, політичні повноваження, громадську думку.**

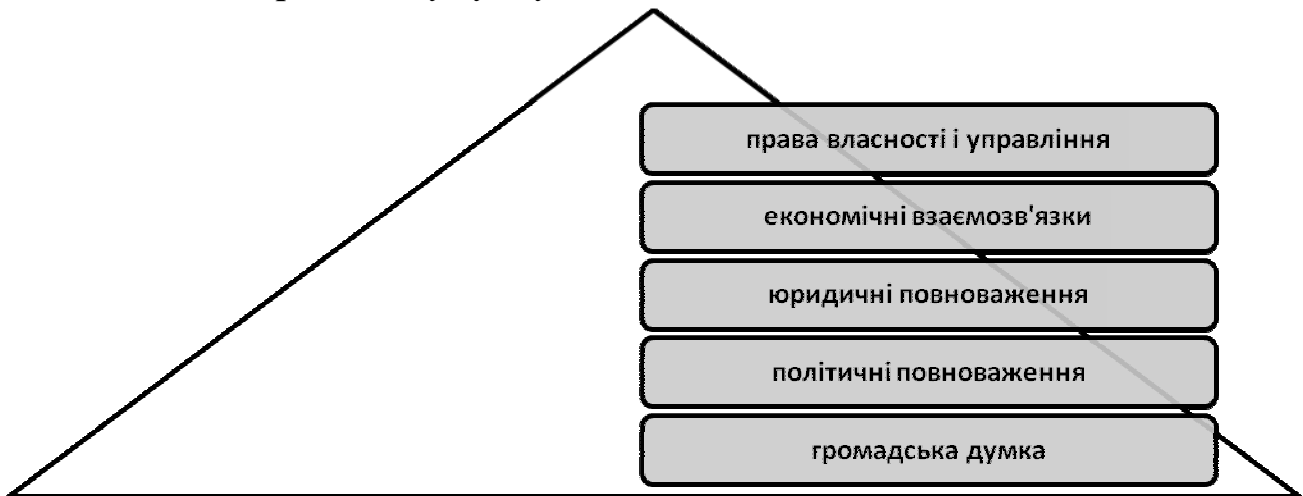


Рисунок 20 – Джерела впливу бізнесу

До **права власності і управління** відносять характер і межі прав власності або представництво управляючої структури.

До **економічних взаємозв'язків** відносять вплив, що ґрунтується на рівні зв'язаної [з такими взаєминами] економічної залежності: чим більше частка участі або залежність, тим більш значним є вплив.

**Юридичні повноваження** ґрунтуються, наприклад, на положеннях юридично обов'язкових контрактів або існуванні правових повноважень, що дають можливість примусити інших до певної поведінки.

**Політичні повноваження** знаходяться під впливом характеру політичних та інституційних відносин.

Крім того, суттєвим джерелом впливу є можливість бізнесу впливати на **громадську думку**.

**Метою впливу бізнесу на інші структури є:**

*максимізація позитивної дії на сталий розвиток, включаючи здоров'я і добробут суспільства, або*  
*мінімізація негативної дії.*

Високий рівень впливу зазвичай супроводжується високим рівнем відповідальності за наслідки. В рамках такого впливу, якщо це необхідно і доцільно, бізнесу слід залучати до участі уряд або урядові інститути.

Відповідальність бізнесу за вплив на інші структури також пов'язана з їхніми потенційними діями: чим більша ймовірність негативних дій, тим вищим є рівень відповідальності за вплив щодо мінімізації таких дій. Проте, при оцінці негативних дії слід застосовувати належну передбачливість.

**Методи впливу** включають:

- ✓ **формування** договірних **принципів** і/або стимулів;
- ✓ **обмін знаннями** та інформацією;
- ✓ **реалізація спільних проектів** по підвищенню рівня соціальної відповідальності;
- ✓ відповідальне **лобіювання** і використання взаємозв'язків із ЗМІ;
- ✓ **просування** конструктивних **практик**; і
- ✓ **формування партнерств** з секторальними асоціаціями, бізнес–структурами та іншими [юридичними та фізичними особами].

Варто підкреслити, що *вплив бізнесу завжди має керуватися етичною поведінкою та іншими принципами і практиками соціальної відповідальності*. В першу чергу доречно опрацювати можливість діалогу, метою якого є підвищення обізнаності щодо соціальної відповідальності та покращання діяльності. За умови неефективного діалогу, доцільно проаналізувати можливість реалізації альтернативних заходів, включаючи зміну характеру взаємин [між структурами].

Значний рівень впливу бізнесу може бути пов'язаний з ситуаціями фактичного контролювання структури.

**Встановлення пріоритетів для реагування на основні теми і проблеми**

Реагування на основні теми і проблеми передбачає, що визначення пріоритетів ґрунтується на планах тотальної інтеграції соціальної відповідальності в повсякденні практики бізнесу. Для визначення пріоритетів бізнесу залучити заінтересованих сторін.

Високий пріоритет мають проблеми і дії істотного впливу на сталий розвиток або здоров'я і добробут суспільства. Також високий пріоритет мають дії фундаментального впливу на соціальну відповідальність бізнесу.

В контексті значення для сталого розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства високий пріоритет мають проблеми і дії, які пов'язані з:

- ✓ відповідністю законодавству і міжнародним нормам поведінки;
- ✓ потенційними порушеннями прав людини;
- ✓ практиками, які можуть піддавати небезпеці життя або здоров'я;
- ✓ практиками, які можуть значно впливати на навколишнє середовище; і
- ✓ проблемами, відносно яких результативність бізнесу істотно нижча за передову практику.

В контексті можливого впливу дій або проблем на соціальну відповідальність бізнесу високий пріоритет мають дії, які:

- ✓ потребують час для того, щоб стати повністю ефективними;
- ✓ викликають безпосередній інтерес стейкхолдерів;
- ✓ істотно підвищують можливість бізнесу щодо досягнення важливих цілей;
- ✓ призводять до значних витрат, якщо не вирішуються швидко; і
- ✓ можуть бути впроваджені швидко і просто і, таким чином, стати корисними в підвищенні обізнаності та мотивації до дій в області соціальної відповідальності усередині бізнес-структури.

Порядок пріоритетів відрізняється у різних бізнес-структур.

На додаток до встановлення пріоритетів для невідкладних дій бізнес може встановити пріоритети для розгляду основних тем і проблем, застосовних до майбутньої діяльності, наприклад, будівництва, найму нового персоналу, залучення підрядчиків або залучення грошових коштів. Пріоритетні питання в цьому випадку є частиною планування майбутніх дій.

Оскільки, для будь-якої структури пріоритети з часом змінюються, вони повинні переглядатися і оновлюватися з періодичністю, яка адекватна структурі бізнесу.

### **Практики інтеграції соціальної відповідальності в бізнес**

Важливим і ефективним способом тотальної інтеграції соціальної відповідальності в бізнес є формування структури управління за допомогою якої приймаються та реалізуються рішення в рамках досягнення організаційних цілей.

Бізнес має сумлінно і методично управляти діяльністю, що пов'язана з кожною основною темою, а також аналізувати ланцюг постачань з тим, щоб

мінімізувати ризик збитків суспільству і навколишньому середовищу. Іншими словами, він має функціонувати з належною передбачливістю. Ухвалюючи рішення, включаючи такі, що відносяться до нової діяльності, слід досліджувати вірогідні впливи цих рішень на інших. При цьому метою аналізу є найбільш продуктивні способи мінімізації шкідливої діяльності та підвищення позитивних впливів на суспільство і навколишнє середовище. При ухваленні рішень слід враховувати ресурси, необхідні для їхньої реалізації.

Бізнес має підтвердити, що принципи підзвітності, прозорості, верховенства закону та етичної поведінки застосовуються в управлінні й відбиті в структурі. Проте, процедури і процеси, необхідно з певною періодичністю переглядати задля переконання, що вони враховують соціальну відповідальність бізнесу.

**Процедури** можуть включати:

- ✓ впровадження перевірених практик управління, що акцентують соціальну відповідальність;
- ✓ виявлення шляхів, якими принципи соціальної відповідальності, основні теми і проблеми застосовуються до різних структур бізнесу;
- ✓ зміщення пріоритетів для дій з основних тем і проблем в керовані бізнес-цілі із стратегіями, процесами та конкретними термінами;
- ✓ постановку конкретних короткострокових завдань для перетворення цілей в їхню практичну реалізацію на кожному структурному рівні бізнесу;
- ✓ визначення та виділення ресурсів, достатніх для вирішення завдань;
- ✓ якщо це адекватно розміру і характеру, формування внутрішніх департаментів або груп для аналізу і перегляду оперативних процедур задля моніторингу відповідності принципам і основним темам соціальної відповідальності;
- ✓ облік соціальної відповідальності при функціональній діяльності, включаючи інвестиції;
- ✓ впровадження соціальної відповідальності в практики закупівель; і
- ✓ впровадження соціальної відповідальності в практики управління кадровими ресурсами.

Існуючі цінності та корпоративна культура істотно впливають на простоту і темпи інтеграції соціальної відповідальності в бізнес.

Для бізнес-структур, цінності та культура яких вже співвіднесені з цінностями і культурою соціальної відповідальності, процес інтеграції є

прямолінійним. В інших випадках, деякі структури в межах бізнесу можуть не визнавати переваг соціальної відповідальності, а отже, чинити опір змінам. Інтеграція соціальної відповідальності в такому разі потребує систематичних зусиль впродовж тривалого періоду часу.

**Важливо!!!** *Процес тотальної інтеграції в бізнес соціальної відповідальності не відбувається одномоментно або з однаковим темпом для всіх основних тем і проблем.*

Плани реалізації певних проблем соціальної відповідальності є короткостроковими, інших – розраховані на більш тривалий період часу. Проте, в обох випадках, плани повинні бути реалістичними і враховувати можливості, доступні ресурси і пріоритети проблем.

### **Визначення курсу бізнесу до соціальної відповідальності**

Орієнтири бізнесу встановлюють заяви і дії керівництва, цілі, прагнення, етика і стратегія, цінності. Таким чином, курс розвитку має віддзеркалювати соціальну відповідальність у всіх цих аспектах.

**Способи визначення курсу бізнесу до соціальної відповідальності** включають:

- ✓ включення в місію або заяву конкретних, чітких та коротких посилань на важливі аспекти соціальної відповідальності, включаючи принципи і проблеми, які допомагають визначити спосіб діяльності;
- ✓ включення в заяву посилань на бачення впливу соціальної відповідальності на функціонування бізнесу;
- ✓ ухвалення письмових кодексів поведінки або етики (базованих на принципах соціальної відповідальності), що детально висловлюють прихильність соціальній відповідальності шляхом перекладу принципів і цінностей в заяви про прийнятну поведінку;
- ✓ включення соціальної відповідальності, як ключового елементу в стратегії бізнесу, за допомогою її інтеграції в системи, політики, процеси і поведінку при ухваленні рішень; і
- ✓ зміщення пріоритетів для дій з основних тем і проблем в керовані бізнесом цілі. При цьому цілі повинні бути конкретними і вимірюваними та такими, що підлягають моніторингу. На разі корисною є допомога заінтересованих сторін. Деталі процесів досягнення цілей мають включати відповідальність, терміни, бюджети і впливи на іншу діяльність.



## ТЕМА 11 МОНІТОРИНГ ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Ефективність соціально відповідальної діяльності, як і більшості значущих ініціатив бізнесу, частково залежить від ретельного контролю, оцінки і аналізу впроваджених соціально–економічних технологій, рівня досягнення поставлених цілей, використаних ресурсів та інших аспектів.

Краще зрозуміти власні соціально–економічні технології бізнес може за допомогою їхнього зіставлення з програмами інших структур. Порівняння на разі доречно зосередити на діях, що відносяться до конкретних основоположних тем, або на більш широкому підході до тотальної інтеграції соціальної відповідальності в бізнес.

Безперервний моніторинг і спостереження діяльності, що відноситься до соціальної відповідальності, призначено **в першу чергу** для забезпечення відповідності поточної діяльності запланованій, виявлення будь-яких криз або незвичайних подій, а також для коригування способу ведення справ.

Періодичний **аналіз ефективності** використовується задля визначення досягнень в області соціальної відповідальності, підтримки орієнтації соціально–економічних технологій та програм, визначення сфер, що потребують змін, а також сприяння поліпшенню результативності.

Заінтересовані сторони мають важливу роль в аналізі результативності бізнесу в сфері соціальної відповідальності.

На додаток до аналізу реалізованих заходів, бізнес також має підтримувати власну готовність до:

- ✓ змін умов або очікувань,
- ✓ змін законодавства і нормативних актів, що впливають на соціальну відповідальність, і
- ✓ нових можливостей для розвитку власних зусиль в сфері соціальної відповідальності.

Для **моніторингу, аналізу і підвищення результативності** в області соціальної відповідальності, бізнесу доречно користуватися наступними **механізмами та інструментами**:

- ✓ підвищення надійності збору та управління даними й інформацією;
- ✓ формалізація критеріїв оцінки соціально–економічних технологій;
- ✓ оцінка одиночних добровільних ініціатив в області соціальної відповідальності.

Запорукою впевненості в дієвості та ефективності впровадження

практик соціальної відповідальності всіма структурами є безперервне відстеження результативності, що відноситься до основних тем і проблем.

Ступінь таких зусиль явно розрізняється в залежності від області обхвату основоположних тем, від розміру і характеру бізнес-структури та інших чинників.

Ухвалення рішень щодо дій, які необхідно відстежувати, має орієнтуватися на ті з них, які є *істотними*.

Надійні та своєчасні результати моніторингу також є ключем для розуміння рівня відповідності діяльності бізнесу потребам заінтересованих сторін.

Як і в будь-якому іншому виді управління, спосіб, в який провадиться моніторинг результативності соціальної відповідальності, характер і об'єм зворотного зв'язку можуть суттєво впливати на рівень співпраці персоналу в сфері підтримки високих стандартів і впровадження покращень.

На практиці існує багато різних **методів**, які можуть бути використані для **моніторингу результативності соціальної відповідальності**, включаючи **періодичний аналіз, порівняння, зворотний зв'язок** із заінтересованими сторонами, тощо.

Одним з найбільш загальних методів є **формалізація показників**.

Показник – це міра конкретного аспекту результативності; він використовується для моніторингу або оцінки досягнень цілей проекту з часом.

Показники часто використовуються, якщо дуже складно або дорого відстежувати кожний вид діяльності, що складає програму соціальної відповідальності.

Показники повинні бути:

- ✓ реальними,
- ✓ інформативними,
- ✓ практичними,
- ✓ достовірними і
- ✓ надійними.

Усестороння додаткова інформація щодо вибору і використання показників є доступною в багатьох джерелах, що відносяться до соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Проте, що кількісні показники результативності, використовуються відносно прямолінійно, вони не підходять для всіх аспектів соціальної відповідальності.

**Наприклад**, в сфері прав людини, точки зору чоловіків і жінок щодо справедливого поводження, можуть бути більш значущими, ніж деякі кількісні

показники дискримінації. Більш того, важливо визнавати, що соціальна відповідальність – це більше, ніж конкретні досягнення в діяльності, що піддається вимірюванням, приміром, зниження викидів або відповіді на скарги.

***Оскільки соціальна відповідальність заснована на цінностях, впровадженні принципів соціальної відповідальності, і взаємовідносин, моніторинг включає більш суб'єктивні підходи, такі як інтерв'ю, спостереження та інші техніки для оцінки поведінки і зобов'язань.***

### **Моніторинг розвитку і ефективності практик соціальної відповідальності**

На додаток до повсякденного контролю результативності і моніторингу, з метою визначення рівня досягнення поставлених цілей і завдань в соціальній відповідальності, а також для виявлення потенційних змін в програмах і процедурах, бізнесу слід періодично ретельно аналізувати соціально відповідальні практики.

Аналіз, що має на меті визначення прогресу і ступеню досягнення цілей, як правило, включає порівняння показників результативності з аналогічними показниками попередніх періодів по всіх основних темах соціальної відповідальності. Він також може включати дослідження важко вимірюваних аспектів результативності, таких як відношення до соціальної відповідальності, тотальна інтеграція соціальної відповідальності в бізнес та дотримання принципів, заяв про цінності та практики.

Роль заінтересованих сторін може бути важливою частиною такого аналізу. Стейкхолдери інформують бізнес не тільки про те, як вони сприймають конкретні досягнення та програми, але і про цілісне бачення зусиль бізнесу щодо соціальної відповідальності. Заінтересовані сторони можуть також підтримувати орієнтацію бізнесу на зміни очікувань і поглядів широкого співтовариства.

Актуальні питання періодичного аналізу, можна сформулювати в наступний спосіб.

Чи були цілі досягнуті, як це передбачалося?

Чи відповідають цілям стратегії і процеси?

Що і чому спрацювало? Що і чому не спрацювало?

Чи були цілі адекватними?

Що можна було зробити краще?

Грунтуючись на аналітичній інформації, бізнес має визначити зміни в програмах, будь-які недоліки, які можна виправити, з метою підвищення результативності соціальної відповідальності.

### **Підвищення надійності збору і управління даними та інформацією**

Бізнес, підзвітний уряду за надання даних щодо результативності, неурядовим та іншим структурам або громадськості щодо належного захисту баз даних, що містять конфіденційну інформацію, може підвищити власну впевненість в системах збору і управління даними, проводячи детальний аналіз систем інформації.

**Метою аналізу** може бути:

- ✓ підвищення впевненості в тому, дані, надані іншим структурам, є точними;
- ✓ підвищення достовірності даних та інформації; і
- ✓ підтвердження надійності системи захисту безпеки і конфіденційності даних.

**Спонукаючим чинником** до детального аналізу систем інформації можуть бути правові або інші **вимоги** щодо розкриття даних про викиди парникових газів або забруднюючих речовин, вимоги надання даних фінансуючим або наглядовим органам, умови екологічних ліцензій або дозволів, а також запити щодо захисту особистої інформації (наприклад, фінансових, медичних, персональних даних).

Як частина аналізу систем інформації, незалежні індивіди або групи, внутрішні або зовнішні по відношенню до бізнесу, повинні досліджувати способи збору, запису і зберігання даних, використовуваних бізнесом.

Аналіз систем інформації є інструментом визначення рівня уразливості систем збору і управління даними. Неналежно захищені бази даних уможливають доступ до них сторонніх осіб або можуть виявитися «забрудненими» помилками. Отже, результати аналізу можуть допомогти бізнесу підсилити й удосконалити системи.

На основі поточного аналізу або з іншою адекватною періодичністю бізнес досліджує способи, в які він зможе підвищити результативність соціальної відповідальності. Отже, використання аналітичних даних сприяє постійному покращанню соціальної відповідальності бізнесу.

Поліпшення можуть включати коригування цілей і завдань, з метою віддзеркалення змінюваних умов і прагнень щодо більш значних досягнень; розширення обхвату діяльності та програм соціальної відповідальності; надання додаткових або інших ресурсів для соціально відповідальної діяльності.

Поліпшення можуть включати програми або діяльність для використання переваг за рахунок виявлених можливостей.

Точки зору заінтересованих сторін сприяють визначенню нових

можливостей і змінених очікувань, які слід врахувати для підвищення результативності соціальної відповідальності.

*З метою сприяння реалізації цілей, принципів і завдань соціальної відповідальності, показники щодо рівня досягнення конкретних результатів, вбудовуються в періодичну або щорічну оцінку ефективності вищих керівників і менеджерів. Такі кроки підкреслюють серйозність зобов'язань.*

## **ТЕМА 12 СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ І ЗВІТНОСТІ. НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

### **12.1 СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ І ЗВІТНОСТІ**

Згідно з визначенням Єврокомісії, нефінансова звітність, як інструмент соціальної відповідальності, є концепцією, згідно якої бізнес добровільно інтегрує соціальні й екологічні ініціативи, а також взаємодію із заінтересованими сторонами в комерційну діяльність [20].

Відповідно до визначення Глобальної ініціативи із звітності (GRI – Global Reporting Initiative) «звітність зі сталого розвитку» – це звітність, що одночасно охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Таким чином, нефінансова звітність зі сталого розвитку – це документально оформлена сукупність даних будь-якої бізнес-структури, що відображає середовище її існування, принципи і методи співпраці з групами впливу, а також результати діяльності в економічній, соціальній і екологічній сфері життя суспільства [14]. Як показує практика, фінансова звітність повинна узгоджуватися з політикою соціальної відповідальності бізнесу.

Разом з нефінансовою звітністю дієвим інструментарієм соціальної відповідальності бізнесу є партнерства з групами впливу, способи адаптації міжнародних проектів і стратегій до національного ринку, методи розробки інноваційних товарів і послуг тощо.

Наочним прикладом позиціонування нефінансової звітності як ефективного інструментарію політики соціальної відповідальності може служити модель управління іспанською телекомунікаційною компанією Telefonica, що складається з п'яти етапів (рис.21) [16].

1. Внутрішня діагностика – самодіагностика всіх можливих нефінансових ризиків;
2. Зовнішня діагностика – залучення до аналізу груп впливу;
3. Ратифікація і реалізація соціальних технологій, формалізація

індикаторів;

4. Просування – етапи реалізації проектів і програм.
5. Комунікації.

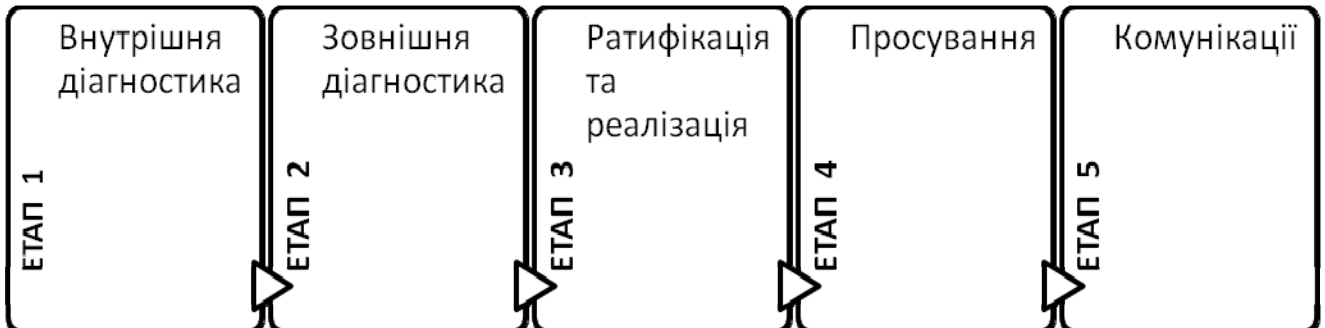


Рисунок 21 – Модель управління соціальною відповідальністю компанії Telefonica

Процес нефінансової звітності безпосередньо укладається в перший та п'ятий етапи. Власне, оприлюднення звіту є комунікативною точкою відліку щодо реалізації бізнесом політики соціальної відповідальності. Таким чином, відгуки як елемент зворотного зв'язку полегшують самодіагностику і сприяють вдосконаленню процесів ратифікації та реалізації соціальних технологій, а також звітності в подальших періодах.

Соціальна нефінансова звітність, як і будь-який інший інструмент управління, має безперечні переваги: підвищує прозорість бізнесу; акумулює довіру стейкхолдерів; зміцнює ділові відносини; сприяє розширенню ринків збуту; формалізує процеси ратифікації та реалізації соціальних технологій (рис. 22).



Рисунок 22 – Переваги нефінансової звітності

Проте важливо розуміти, що всі позитивні моменти наразі тісно пов'язані з вигодами соціально відповідального бізнесу та з бізнес-процесами, вибудованими довкола нефінансової звітності, оскільки у плині її підготовки реалізовується можливість проаналізувати власну стратегію, об'єктивно ідентифікувати нефінансові ризики, залучити менеджерів, відповідальних за різні напрями до визначення ролі й оцінювання впливу на суспільство функціональної діяльності як окремого структурного підрозділу, так і загалом всього підприємства [1].

Таким чином, при компетентному підході нефінансова звітність здатна чітко структурувати політику соціальної відповідальності та стати для бізнесу інструментом стратегічного планування.

**Адресатами** нефінансових звітів є працівники і бізнес-партнери, фінансові агенти (кредитори, інвестори, донори), акціонери (власники і співвласники), споживачі, а також органи влади (державної та місцевого самоврядування) і неурядові організації (рисунок 23).



Рисунок 23 – Адресати нефінансової звітності

Для персоналу соціальна звітність є вагомим стимулом і свідченням статусності роботи, що підтверджує соціальну значущість їхньої праці. Нефінансова звітність сприяє також формуванню іміджу відповідального роботодавця, зокрема серед молодих фахівців.

Неурядові організації, бізнес-партнери, органи влади і споживачі також певною мірою формують відношення до бізнесу з урахуванням наявності й змісту нефінансової звітності.

Соціальна звітність є першим кроком бізнес-структур до партнерства із вагомими міжнародними інституціями, зокрема міжсекторними.

Дослідження GRI свідчать, що оприлюднення нефінансових звітів значно впливає на оцінку бізнесу: 90 % користувачів відзначили, що звіт істотно вплинув на їхні погляди, з них 85 % відзначили, що вплив був швидше позитивним. Отже, нефінансова звітність *акумулює довіру з боку різних груп впливу*.

Одночасна наявність фінансової та нефінансової звітності надає можливість комплексного інформування стейкхолдерів щодо соціальних і екологічних аспектів діяльності у взаємозв'язку з економічними результатами, що дозволяє акціонерам, інвесторам і кредиторам ефективно оцінювати ризики бізнесу (зокрема довгострокові). Отже, нефінансова звітність *підвищує прозорість бізнесу*.

Обумовлений перелік нефінансової інформації є обов'язковим для розкриття під час переговорних процесів з міжнародними фінансовими інституціями, оскільки на міжнародних ринках питання соціальної відповідальності мають більше значення, ніж на національних. Наприклад, в деяких країнах Євросоюзу соціальна звітність є обов'язковою (Франція, Данія тощо), а групи впливу (неурядові організації, інвестори, ЗМІ) активно відстежують нефінансові аспекти діяльності бізнесу. Слід підкреслити, що компанії, що звітують про нефінансові аспекти, отримують переваги під час 1) процедур державних закупівель або 2) впровадженні державних програм і проектів, отже, для них звітність є істотним чинником конкуренції. Таким чином наявність нефінансової звітності є свідченням зрілості, опосередковано підтверджує організаційну спроможність, *збільшує можливості вітчизняного бізнесу до роботи на міжнародних ринках*.

Ефективні комунікації з бізнес-партнерами сприяють формалізації чітких принципів і процедур щодо контрагентів. Така поведінка дозволяє формувати прозору і відкриту до співпраці репутацію. Слід зазначити активізацію вимог міжнародних компаній щодо соціальних і екологічних аспектів діяльності постачальників.

Таким чином, наявність нефінансової звітності дозволяє національним бізнес-структурам зберегти і розширити партнерство з транснаціональними компаніями і вийти на рентабельніші ринки, для яких СББ, враховуючи високі вимоги споживачів, є чинником конкурентної боротьби. Отже, нефінансова звітність *укріплює ділові відносини і сприяє розширенню ринків*.

Проте, окрім переваг і вигод, нефінансова звітність містить в собі певні ризики (рис. 24).





Рисунок 24 – Ризики нефінансової звітності

Нефінансова звітність не є виключно додатковим інструментом корпоративного PR – подібне сприйняття піддає бізнес критиці фахівців, учасників ринку СББ, особливо на міжнародному рівні.

Слід враховувати, що нефінансова звітність адресована освіченій аудиторії, яка запитує як позитивну, так і негативну інформацію. Таким чином, формуючи звіт, бізнес має бути готовим до вимог від груп впливу надати довідки щодо негативних аспектів діяльності, при цьому конструктивно сприймати рецензії і ефективно упроваджувати зворотний зв'язок у систему ухвалення рішень.

Коло осіб, заінтересованих в популяризації соціально відповідального бізнесу, є надзвичайно великим і постійно розширюється. Отже, варто усвідомлювати, що нефінансовий звіт вимогливо аналізуватиметься фахівцями багатьох сфер, що робить необхідним надавати інформацію обумовленими у відповідних професійних колах способами. Таким чином, слід дотримуватися стриманого викладу, при цьому уникаючи гіперболізування і часткового інформування щодо впроваджуваних поодиноких практик.

Підготовка повноцінного звіту про соціальну відповідальність, як реалізація нового внутрішнього бізнес-процесу, вимагає висококваліфікованих людських ресурсів, чітко взаємодіючих (періодами додаткових) внутрішньокорпоративних систем, при цьому претензії повинні відповідати можливостям і рівню загального корпоративного розвитку даного етапу. У зв'язку з цим протягом певного проміжку часу використання спрощених форм нефінансової звітності може більше відповідати поточним потребам і можливостям.

Слід підкреслити, що кожна цифра і твердження в нефінансовій звітності повинні відповідати дійсності. Неправдиві дані можуть бути виявлені й опубліковані, що може зумовити проблеми в наступний звітний період унаслідок неможливості порівняння даних. Таким чином, бізнес має бути здатним надавати і підтверджувати реальні дані.

***Опублікований звіт назавжди стає надбанням громадськості, його неможливо видалити або приховати.*** За першим нефінансовим звітом, як правило, оприлюднюється другий, третій і так далі. Таким чином, фахівці можуть порівнювати дані та робити висновки в динаміці, і в даному випадку – не тільки щодо фінансових показників діяльності. Значущість нефінансової звітності в цьому аспекті аналогічна функціям фінансової, яка вже стала звичною для українського бізнесу.

*Оприлюднення нефінансового звіту є конкретним інструментом оцінювання роботи команди, яка відповідає за реалізацію політики соціальної відповідальності.*

Слід підкреслити, що процеси підготовки звітності, як правило, допомагають краще усвідомити і оцінити нефінансові ризики, що сприяє генерації потенціалів вдосконалення, виходячи, наприклад, з порівняння бізнесу з конкурентами.

Рівень усвідомлення ризиків, пов'язаних з нефінансовою звітністю, безпосередньо впливає на формат звітності та її періодичність, що, у свою чергу, залежить від того, наскільки зрілою на даному етапі є модель соціальної відповідальності бізнесу. Проте ризики не повинні ставати непереборною перешкодою, як для початку процесу соціальної звітності, так і для бізнесу в цілому, вони мають генерувати вміння високопрофесійно і кваліфіковано управляти ними.

***Нефінансові звіти є зіставною базою оцінки результативності бізнесу*** щодо вимог нормативно-правової бази чинного законодавства і сприяють формуванню очікувань щодо зусиль у напрямі досягнення сталого розвитку. Формалізовані соціальні звіти полегшують порівняльний аналіз результатів діяльності в різні проміжки часу не тільки всієї організації, але і всіх структурних підрозділів.

Отже, оприлюднена нефінансова звітність – це прецедент для серйозного і змістовного діалогу зі ЗМІ та громадськістю щодо критичних для бізнесу питань.

## 12.2 НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

Темпи розповсюдження у суспільстві нефінансової звітності відображають швидкість поширення концепції соціальної відповідальності і етики бізнесу в цілому.

Первинні вимоги до нефінансової звітності були сформульовані Фондами соціальних інвестицій Великобританії і США.

Принципи CERES/Valdez, що фактично стали інструктивним керівництвом зі звітності з екологічних питань після екологічної катастрофи 1989 р. (результат аварії танкера Exxon Valdez), розробила Коаліція за екологічно відповідальну економіку (CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economies).

У 1997 р. CERES за підтримки Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP) створено фундамент однієї з найпопулярніших в світі систем нефінансової звітності GRI (Global Reporting Initiative) [2].

Нові правила бухгалтерського і управлінського обліку, інноваційні рішення і більш жорсткі вимоги бізнес–партнерів один до одного зумовили появу «Звіту про соціальну відповідальність бізнесу».

Компанія SustainAbility назвала 1990–і рр. «десятиліттям відвертості» в результаті активного розповсюдження практики нефінансової звітності [4]. На сьогодні більше 4000 організацій із понад 100 країн підписали Глобальний договір, більше 1000 бізнес–структур з майже 60 країн офіційно заявили про те, що вони використовують «Керівництво із звітності в області сталого розвитку» GRI. При цьому переважна більшість звітів опубліковані європейськими компаніями, проте слід зазначити стрімке зростання кількості звітуючих в Америці й Азії.

Дослідження, проведене спільно KPMG і UNEP в 30 країнах виявило наявність 142–х національних стандартів, законів і інструкцій щодо соціальної звітності, 16–и стандартів, які окреслюють вимоги щодо звітності на глобальному або регіональному рівні, 14–и стандартів оцінки звітності. Слід зазначити, що 65 % нормативних документів можна вважати обов'язковими і лише 35 % з них є факультативними [5]. Таким чином, уряди, розглядаючи нефінансову звітність як один з інструментів просування соціальної відповідальності бізнесу, істотно сприяють її становленню.

В країнах Європейського Союзу соціальна звітність обов'язкова для певних груп компаній. Найбільш чітко тенденції становлення простежуються у Франції, Норвегії, Швейцарії [23].

У Франції організації, персонал яких налічує більше 300 осіб, зобов'язані

з 1977 р. готувати звіт «Bilan Social». Соціальний звіт містить інформацію щодо практик найму на роботу, оплати праці, охорони здоров'я і безпеки, умов праці на робочому місці, навчання і професійної підготовки, а також щодо відносин між керівництвом і персоналом.

Компанії, що котируються на біржі Франції, з 01.01.2003 р. зобов'язані надавати соціальний звіт з охорони праці та навколишнього середовища про вплив їхньої діяльності на суспільство. У звіті також необхідно розкрити ступінь дотримання основних принципів і прав у сфері праці, затверджених Деклараціями Міжнародної організації праці (МОП), а також заходи щодо просування цих принципів серед субпідрядників філіями французьких організацій.

У Бельгії з 1995 р. до річного звіту обов'язково додається звіт «Bilan Social». Соціальний звіт містить загальний опис робочої сили, інформацію щодо практик найму і розвитку персоналу, плинності кадрів, заходів просування і професійну підготовку працівників. Великі організації готують повний розгорнений звіт, малі та середні (з кількістю працівників більше 20 осіб) – скорочений. Звіт подається в Національний банк Бельгії, який контролює достовірність інформації.

У Данії з 1993 р. Закон про захист навколишнього середовища містить вимоги екологічної звітності для «найбільших забруднювачів».

В Норвегії з 1998 р. національний та іноземний бізнес, що провадить свою діяльність на території країни і є суб'єктом оподаткування, згідно з Законом про бухгалтерський облік обов'язково включає до преамбули інформацію про операційне середовище, гендерну рівність, екологію, а також про заходи, які можуть запобігти або зменшити негативний вплив компанії.

У Великобританії 2005 р. прийнятий Закон про обов'язкову корпоративну соціальну звітність підприємств, що котируються на біржі. Відповідно до опублікованого Національним інститутом стандартизації Великобританії (Accounting Standards Board – ASB) стандарту в соціальному звіті обов'язковому розкриттю підлягає інформація про *персонал* (аспекти здоров'я і безпеки праці, політики найму, навчання і розвитку, мотивацій і бізнес-етики, продуктивність працівників і їх профіль) і *суспільно важливих проблем* (питання охорони здоров'я, наявності у виробничому ланцюгу соціальних ризиків, різноманіття клієнтської бази, впливи на місцеве співтовариство (шум, забруднення повітря і води), а також дотримання прав людини і корінних народів).

У Швеції закони, прийняті в кінці 2009 р., зобов'язали всі 55 компаній державної власності оприлюднити звіти щодо їхньої екологічної безпеки,

економічної і соціальної діяльності.

В Німеччині звітність за нефінансовими показниками є обов'язковою для великих підприємств і холдингів. Наприкінці 2004 р. в законодавство про бухгалтерський облік і реформи (Bilanzrechtsreformgesetz) були внесені зміни, які вперше приписували включити в звітність ключові нефінансові показники діяльності: екологічний вплив і стан людського капіталу.

В Італії згідно з законодавчим актом № 32/2007 у фінансовому звіті вступне слово директора повинне обов'язково містити характеристику відносин з персоналом та екологічної діяльності.

### **Нефінансова звітність в Україні**

Нефінансова звітність в Україні знаходиться на етапі активного розповсюдження і має значний незадіяний потенціал. Ключову роль в залученні бізнесу до цього процесу має розвиток мережі Глобального договору ООН.

Вектори нефінансової звітності в країні окреслила сформована група підприємств–лідерів [2].

- ✓ умови праці та розвиток людського капіталу;
- ✓ збереження і відтворення навколишнього середовища;
- ✓ доброчинність;
- ✓ співпраця з місцевими громадами.

Ключовим аспектом соціальної звітності є *сфера розвитку людського капіталу*. Підприємства описують або хоч би згадують про участь персоналу в різноманітних тренінгах і програмах, розробляють і впроваджують об'єктивні системи оцінки ефективності роботи і мотивації. Значна кількість бізнес–структур, які звітують щодо реалізації принципів ГД у форматі Звіту про Прогрес, при розкритті інформації щодо принципів дотримання прав людини або трудові відносини надають інформацію про соціальні переваги працівників, гідне ставлення до них, створення безпечних умов праці.

Різнобічні механізми висвітлення *екологічних аспектів* діяльності. Бізнес–структури розкривають інформацію про екологічні ініціативи, наприклад, обсяги інвестицій в проведення заходів щодо зменшення забруднення навколишнього середовища (вартість і перелік заміненого устаткування, вартість впровадження екологічних програм, проведення екологічного аудиту тощо) і отриманих від них результатів, надають детальну характеристику впливу функціональної діяльності на навколишнє середовище, у тому числі й негативного. Проте в Україні існують підприємства, які тільки декларують солідаризацію принципам збереження навколишнього середовища.

Слід зазначити детальне і усестороннє розкриття екологічних аспектів у

звітах формату GRI. В Звітах про прогрес, як правило, вітчизняний бізнес інформує щодо реалізації принципів зеленого офісу і прихильність до програми Go Green, ініційованої Глобальним договором.

В нефінансовій звітності малих і середніх підприємств простежуються тенденції опису невеликих, але наскрізних ініціатив добросовісного відношення до навколишнього середовища.

Домінантою нефінансових звітів є *добродійні акції і проекти*. Проте менеджмент по-різному інтерпретує роль добродійності в соціально-відповідальному бізнесі: одні вважають її «точкою відліку» соціальної відповідальності, інші, сприймаючи благодійні проекти як важливі для суспільства і держави в цілому, припускають, що вони повинні формуватися в тематично споріднених галузях і бути безпосередньо пов'язаними з основною діяльністю.

Але в цілому бізнес в нефінансовій звітності детально інформує стейкхолдерів щодо адресної добродійної допомоги і проведення соціальних акцій загального напрямку, наприклад, із запобігання розповсюдження хвороб (ВІЧ/СНІДУ, раку, туберкульозу тощо), допомозі дітям в інтернатах, дитячих будинках тощо.

Аспекти *співпраці з місцевими громадами* у нефінансових звітах висвітлюються певною мірою через призму добродійності. Це, зокрема, допомога в покращенні соціально-побутових умов у місцях розташування виробничих ділянок, допомога органам місцевого самоврядування тощо. Проте в деяких звітах зустрічаються приклади переходу від благодійності до партнерства для вирішення конкретних соціальних або екологічних питань території. У таких випадках мова йде про проекти співпраці з місцевими громадами і місцевими неурядовими організаціями.

Окрім вищезазначених аспектів, як правило, в нефінансовій звітності стисло характеризується діяльність в економічних показниках, зокрема надається інформація про доходи і прибутки, просування на ринку. Проте, оскільки фінансова звітність в Україні є обов'язковою, розкриття такої інформації не вимагає від бізнесу додаткових зусиль.

Водночас аспекти *протидії корупції і відповідальності за продукцію* не знайшли достатнього віддзеркалення в нефінансовій звітності вітчизняного бізнесу.

Розкриття *принципу антикорупційної діяльності* є найменш детальним серед всіх принципів Глобального договору. Незначна кількість підприємств указують на існування політики відбору бізнес-партнерів і співпраці з ними, найму працівників і підрядників, впровадження практики реєстрації подарунків

(бізнес–партнерам і отриманих власне бізнесом).

У аспекті *відповідальності за продукцію* фактично відсутня інформація про відповідальність впродовж всього життєвого циклу продукту (в т.ч. збір і утилізація використаних товарів або упаковки). Як правило, в нефінансових звітах не висвітлюється інформація щодо відповідальності за постачальників впродовж всіх ланцюгів постачання.

Слід підкреслити, що процес соціальної звітності допомагає бізнесу оцінити *ефективність управління* економічними і соціальними програмами, вплив на навколишнє середовище, полегшує *донесення соціальних стратегій до персоналу*.

Нефінансові звіти, як дієвий *інструмент структуризації діалогу* між бізнесом і групами впливу, *демонструють ринку* заінтересованість бізнесу проблемами навколишнього середовища, економічного і соціального розвитку території, що *активно формує позитивний імідж*.

Проте бізнес набуває не тільки репутаційні вигоди, але і управлінські, наприклад, конструктивна співпраця з групами впливу, залучення капіталу і/або полегшення доступу до нього.

Використовують в Україні нефінансову звітність найбільш ефективно працівники і акціонери.

Ні за одним з комунікативних каналів практично не залучені до діалогу неурядові організації і державні органи через відсутність компетенцій використання нефінансової звітності. Слід зазначити, що в країнах Євросоюзу органи державної влади, зокрема, є найбільш активними споживачами нефінансової звітності.

Проте культура професійного діалогу на тему соціальної відповідальності бізнесу активно формується, нефінансова звітність удосконалюється, планово розширюються межі звітності або збільшується кількість наданої інформації. Удосконалюються канали і методи розповсюдження звітів, що інтенсифікують роботу з групами впливу і активізують ефективний зворотний зв'язок.

### **12.3 АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

Актуальними питаннями соціальної відповідальності бізнесу і нефінансової звітності в контексті становлення державності в Україні є пріоритети сталого розвитку, періодичність звітності та формування бази порівняння, кількісні показники результативності реалізації соціальної відповідальності та порядок їхнього розрахунку, інтеграція фінансової і нефінансової звітності [17]. Враховуючи темпи розповсюдження нефінансової

звітності в світі, формування компетенцій з соціальної звітності є ключовим аспектом (рис. 25).

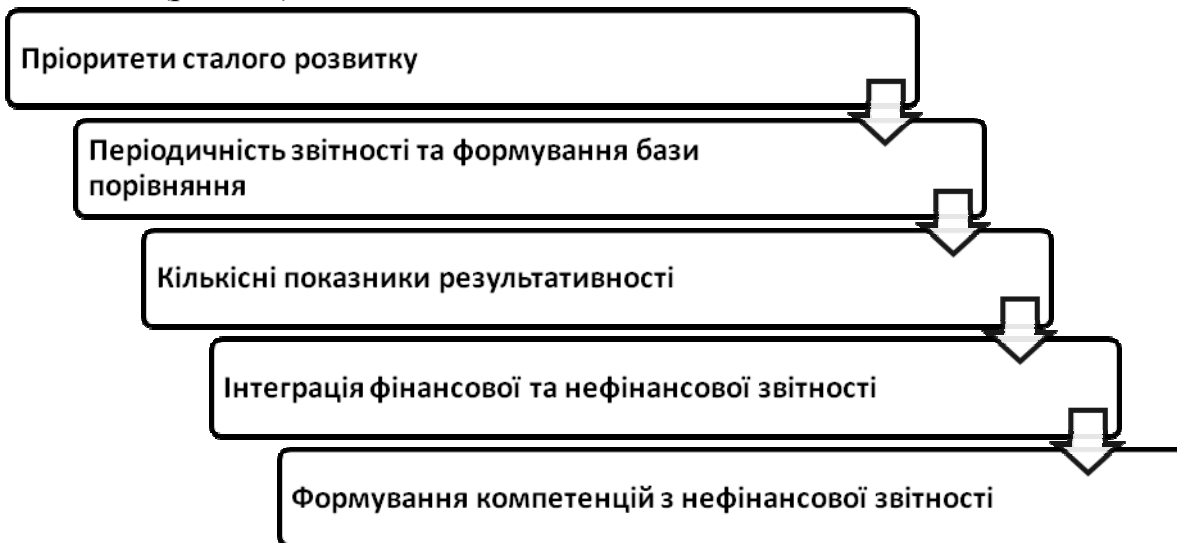


Рисунок 25 – Актуальні питання нефінансової звітності

### **Пріоритети сталого розвитку**

Стратегія соціальної відповідальності й нефінансова звітність відображає діяльність бізнесу в площині становлення ринкових механізмів господарювання в Україні [9].

Наразі першочерговими пріоритетами в контексті сталого розвитку України є: активізація інноваційного розвитку, подолання бідності, патерналізм підприємств, спадщина радянських механізмів господарювання (рис. 26).

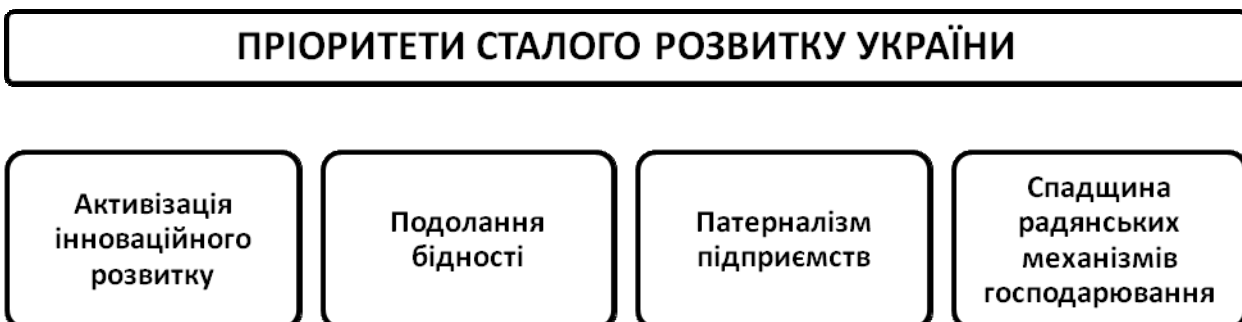


Рисунок 26 – Пріоритети сталого розвитку України

*Активізація інноваційного розвитку.* Незначна частина послуг в структурі економіки і замала частка інноваційних товарів негативно впливають на економічну складову сталого розвитку України і підвищення якості життя населення. Більшість галузей і ринків не мають умов для формування конкуренції на основі інновацій.

У зв'язку з цим соціальна відповідальність бізнесу проявляється в



свідомій активізації інноваційних процесів, розвитку культури споживання інноваційних товарів і послуг.

Таким чином, демонстрація інтенсивності економічного розвитку бізнесу є складовим елементом соціальної відповідальності, при цьому в нефінансовій звітності повинні відображатися інвестиції в розробку продукції або послуг з високою доданою вартістю.

*Подолання бідності.* Бідність – щонайгостріша соціальна проблема, на яку повинні бути направлені стратегії соціальної відповідальності, перш за все, промислових підприємств. Сталий розвиток України унеможливлений без подолання проблеми бідності. Отже, економічні показники діяльності бізнес-структур слід співвідносити з показниками, які характеризують бідність як явище [10].

Таким чином, порівняння рівня зарплат працівників з порогом бідності в країні характеризує внесок бізнесу в подолання бідності.

*Патерналізм підприємств.* Патерналізм, як форма регулювання соціальних і трудових відносин, проявляється в протекційному відношенні об'єкта до залежних від нього суб'єктів, тобто це процес перекладання відповідальності. Підприємства України в нових умовах господарювання несуть відповідальність за соціальну інфраструктуру, умови роботи, життя і відпочинку персоналу, за комунальні служби міст і програми розвитку територій.

У ринковій економіці ці функції та повноваження стають відповідальністю органів влади (державної і місцевого самоврядування) місцевих громад і безпосередньо працівників. Таким чином, підприємства, які є власниками колишніх промислових активів СРСР, в своїй діяльності повинні мати стратегії відходу від патерналізму, можливість розвитку партнерства всіх рівнів із збереженням соціальних стандартів.

Отже, одиничні проекти в стилі патерналізму (наприклад, утримання власних санаторіїв або облаштування умов життя працівників тощо) не можуть вважатися прикладами соціальної відповідальності бізнесу.

*Спадщина радянських механізмів господарювання.* Підприємства, що мають в управлінні активи, успадковані з часів СРСР, часто стикаються з проблемами енергоефективності (надмірного споживання енергії для виробництва), стану безпеки і охорони праці, рудиментарних методів планування інфраструктури, низької продуктивності, екстенсивності виробничих процесів, забруднення територій тощо.

Слід підкреслити, що констатація проблем як обґрунтування власної бездіяльності або як механізму списання відповідальності не може вважатися

позитивною практикою соціальної відповідальності.

Таким чином, стратегії вирішення зазначених проблем у співпраці з державою, суспільством і неурядовими організаціями є складовими елементами соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, відповідність інформації в нефінансових звітах потребам економічного, соціального і екологічного розвитку дозволить підвищити значущість соціальної звітності та розширить коло користувачів, що сприятиме розумінню ролі бізнесу в суспільстві.

### **Періодичність звітності**

Вартість підготовки повноцінного нефінансового звіту підкреслює актуальність питання його періодичності. При відданні переваги дворічному циклу звітності слід враховувати, що компанії-підписанти повинні оприлюднювати проміжні звіти в «незвітний» рік в спрощеному форматі (наприклад, як Звіт про Прогрес) для збереження динаміки суспільного діалогу. Проте зі збільшенням кількості нефінансових звітів і зростанням культури користування перехід на річний цикл може стати обов'язковим.

### **Формування бази порівняння**

Оскільки нефінансова звітність в Україні має історію меншу за 10 років і дефіцит кількісного розкриття інформації, репрезентативна база порівняння на національному рівні та на рівні окремих галузей ще не сформована. Національні традиції, тенденції і тренди соціальної звітності тільки починають формуватися, отже, бізнес має незначну базу порівняння і кількість можливих прикладів. У зв'язку з цим у всіх галузях слід керуватися міжнародними звітами і практиками. Актуальними наразі є звернення в галузеві асоціації, наприклад, європейські, в більшості з яких функціонують робочі групи з питань соціальної відповідальності бізнесу, що мають в своєму розпорядженні репозиторій оприлюднених нефінансових звітів.

### **Кількісні показники результативності**

Найбільш відомим переліком кількісних показників у світовій практиці нефінансової звітності є система показників GRI, застосування яких рекомендується і при формуванні соціальної звітності довільного формату, а також Звітів про Прогрес.

У нефінансовій звітності вітчизняного бізнесу, як правило, переважає констатування загальної інформації щодо нерегулярних ініціатив без вказівки кількісних показників, що вимірюють результативність реалізації проектів. Показники ж, які надаються, є переважно вибірковими і несистемними і, як

правило, стосуються точкових ініціатив, а не соціальної відповідальності бізнесу. Це унеможливорює реальну оцінку діяльності та прагнень щодо реалізації стратегії соціальної відповідальності.

Проте без формалізації цілей в конкретних цифрах (наприклад, рівень оплати праці, зменшення викидів, інвестиції в модернізацію) і кількісної звітності про просування до досягнення цих цілей отримання вигод від нефінансової звітності в повному обсязі неможливе.

#### *Порядок розрахунку кількісних показників*

Під час підготовки нефінансової звітності вітчизняні бізнес-структури, як правило, стикаються з невідповідністю даних внутрішнього обліку вимогам міжнародної практики, зокрема за системою показників GRI. Перерахунок показників може вимагати нової інформації. Отже, необхідно погоджуватися з потребою узгодження індексів і збору даних, що може істотно вплинути на часові межі, необхідні для формування нефінансового звіту.

Вирішення цієї проблеми вимагає професійного діалогу між фахівцями із соціальної відповідальності, фінансовими директорами, бухгалтерами і аудитором в межах самої бізнес-структури. Істотним аспектом наразі є співпраця національного співтовариства соціально-відповідального бізнесу з метою поступової адаптації стандартів обліку, обміну досвідом та поширювання досвіду кращих практик.

### **Інтеграція фінансової і нефінансової звітності**

Сьогодні в Україні темпи формування і поширювання нефінансової звітності істотно відстають від стану розвитку фінансової звітності. Слід підкреслити, що на міжнародному рівні активно дискутується питання інтегрованої звітності, яка має ураховувати фінансові та нефінансові аспекти. Таким чином, з метою формування додаткових конкурентних переваг вітчизняному бізнесу слід брати до уваги міжнародні тенденції.

### **Формування компетенцій з нефінансової звітності**

Розвиток компетенцій з соціальної відповідальності бізнесу і, зокрема, з нефінансової звітності є актуальними питаннями для України. Безсумнівним є недолік кваліфікованого персоналу, здатного розробляти і реалізовувати стратегії соціальної відповідальності бізнесу, а також неможливість керувати процесами підготовки нефінансової звітності, що може стати прихованим чинником обмеження поширювання нефінансової звітності.

З іншого боку, недостатнім є потенціал груп впливу для аналізу, моніторингу і конструктивного діалогу із звітуючими бізнес-структурами. Слід

підкреслити, що без формування культури використання нефінансової звітності державними органами, неурядовими організаціями, професійними асоціаціями, ЗМІ, територіальними громадами, інвесторами, кредиторами і працівниками очікування щодо якісного і кількісного зростання нефінансової звітності безпідставні. Отже, необхідні інвестиції в покращання навиків використання нефінансової звітності та підвищення її суспільної значущості серед бізнесу, фондів-грантодавців і органів державної влади і місцевого самоврядування [9].

Злободенним питанням в міжнародних колах є нефінансова звітність компаній контроверсійних галузей. Однією з актуальних проблем нині є ступінь погіршення здоров'я населення від шкідливих звичок. Водночас алкогольні та тютюнові бренди мають значну вартість. На цьому тлі в суспільстві активно дискутуються питання державної регуляції цих галузей [1]. Саме значення і роль контроверсійних галузей в економіці країни визначає низку істотних проблем:

- ✓ наскільки відкритий бізнес, що має наміри надати інформацію щодо своїх лобістських ініціатив за умови недосконалості системи державної регуляції, тобто *відповідальне лобіювання*;

- ✓ які підходи застосовує бізнес в маркетингу продукції і брендів, як використовуються канали доступу до молодіжної аудиторії і чи задіяні механізми саморегуляції, тобто *відповідальний маркетинг*;

- ✓ наскільки активно бізнес приймає участь у вирішенні соціальних проблем, таких як стан здоров'я, алкоголізм, ступінь залежності населення від шкідливих звичок, тобто *залучення до вирішення соціальних проблем*.

Моральна дилема відносно контроверсійних галузей, як, наприклад, тютюнової або алкогольної, піднімає складні питання. В світі не сформовано єдиного підходу до етичної альтернативи, проте контроверсійні підприємства доволі активно залучаються до процесів нефінансової звітності [19].

Таким чином, нефінансову звітність слід розглядати як частину обширного процесу визначення організаційної стратегії, запровадження в життя планів дій і оцінки результатів, важелем якого є цінності бізнесу. І навпаки, процес звітності може ініціювати дії. В цьому випадку він перетворюється на інструмент постійного вдосконалення, що допомагає в цілому організації стати більш ефективною, сфокусувати діяльність і зміцнити стійкість.

Нефінансову звітність у комплексному варіанті слід розглядати як прогресивну форму стратегічного менеджменту і корпоративної культури, вагомий інструмент капіталізації і розвитку ділової репутації. Використання звітності за міжнародними стандартами є найбільш доцільним в умовах активізації виходу на міжнаціональні ринки.

Нефінансову звітність слід упроваджувати на принципах добровільності, державної свідомості та соціальної орієнтованості бізнесу. При цьому державні органи повинні активно підтримувати соціально відповідальні ініціативи, упроваджувати нові форми соціального партнерства і підтримувати діалог з метою вироблення конструктивних рекомендацій, крок за кроком перетворюючи цю діяльність на природну ознаку респектабельності бізнесу.

Очевидно, що обов'язкові вимоги можуть і пред'являтимуться тільки до найбільших транснаціональних компаній, які розміщують акції на світових біржах, істотно впливають на економіку багатьох країн. Проте процеси нефінансової звітності представляють значний інтерес для малого і середнього бізнесу, який більш часто опиняється в ситуації жорсткої конкуренції не тільки на ринку продукції і послуг, але і на ринку ресурсів, у т. ч. фінансових, оскільки відвертість, окрім природних витрат, дає ринкові переваги. Демонстрація значущості соціальних і екологічних пріоритетів для керівництва, уваги і зусиль, прикладених до вирішення соціальних проблем, дають упевненість у тому, що бізнес надійний, стійкий і привабливий для потенційних інвесторів, корпоративних клієнтів, і, нарешті, для постачальників, яким не менш важливо мати постійних і надійних клієнтів.

В сучасному світі «надійність» бізнесу вимірюється не тільки критеріями економічної ефективності та якості продукції і послуг, а також готовністю вирішувати соціальні проблеми.

### **ТЕМА 13 ФОРМАТИ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

Інформація про соціальні ініціативи бізнесу, розміщена на корпоративному сайті, яка базується на соціальній стратегії, але не об'єднана в єдиний документ з наскрізною логікою, не є нефінансовою звітністю. Систематизація результатів реалізації проектів і програм в окрему публікацію дозволяє аналізувати внутрішню динаміку і зіставляти інформацію з підсумками діяльності інших підприємств і організацій.

Визначаючи формат нефінансової звітності, бізнес орієнтується на власні потреби і етап розвитку моделі соціальної відповідальності. Слід підкреслити, що у світі найбільш поширеними форматами є «Звіт про прогрес» і нефінансова звітність за системою GRI.

Нині міжнародною спільнотою активно дискутується питання інтегрованої звітності, яка повинна об'єднувати як фінансову, так і нефінансову інформацію.

Нефінансова звітність може бути підготовлена і надана в різних форматах [21] (рис. 27).

1. Звіт зі сталого розвитку, сформований відповідно до вимог системи GRI (Глобальної ініціативи зі звітності);
2. Звіт про Прогрес реалізації принципів Глобального договору ООН (COP – Communication on Progress);
3. Довільний соціальний звіт – за довільною структурою і самостійно обраним показникам.



Рисунок 27 – Формати нефінансової звітності

### **ЗВІТ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ СИСТЕМИ GRI**

Одним з найпоширеніших форматів нефінансової звітності є Звіти зі сталого розвитку, сформовані відповідно до системи Глобальної ініціативи зі звітності (GRI). Сьогодні GRI де-факто – стандарт рамкових критеріїв підготовки нефінансової звітності.

Система звітності GRI застосовується підприємствами та організаціями як основа розкриття інформації про результати щодо забезпечення сталого розвитку. Вона постійно удосконалюється і розширюється в міру накопичення досвіду зі звітності та зміни як потреб організацій, що звітують, так і аудиторії адресатів.

У жовтні 2006 р. опублікована третя редакція «Керівництва зі звітності у сфері сталого розвитку» G3, яка протягом трьох років розроблялася більше ніж 3000 представниками різних секторів світової економіки. «Керівництво G3» встановлює структурно-логічну схему і рамки звіту, а також зумовлює якість наданої інформації.

Вся документація Системи GRI підлягає тестуванню і послідовному покращенню. Звітність за GRI направлена на досягнення консенсусу в діалозі

між заінтересованими сторонами, що представляють ділове й інвестиційне співтовариства, трудові об'єднання, цивільне суспільство, бухгалтерську справу, наукові кола тощо.

GRI використовується як загальноприйнята система звітності відносно економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності широким колом організацій – від малих підприємств до багатогалузевих компаній, що діють в глобальному масштабі, при цьому вона враховує особливості їхньої діяльності. Система звітності GRI включає як загальну, так і специфічну для окремих галузей документацію, яку широкий загал заінтересованих сторін у всьому світі визнав універсально застосовною для формування звітності про результати діяльності в області сталого розвитку.

На основі Керівництва G3 рекомендується формувати звіти всім компаніям (приватним, державним і некомерційним) незалежно від їх масштабу, галузі, місця розташування або досвіду. При цьому звітність може приймати різні форми: публікацію в Інтернеті або на паперовому носії, окрему публікацію або включення в річні або фінансові звіти.

Окремі організації ухвалюють рішення з самого початку вибудовувати звітність на основі повної системи GRI, інші ж, навпаки, можуть віддати перевагу найбільш стислому, але практичному формату, а з часом перейти до звітності по інших темах. Проте всім структурам, що публікують нефінансову звітність, слід окреслити область обхвату і рекомендується вказати плани з розширення звітності в майбутньому.

Керівництво G3 містить Принципи, що визначають зміст звіту і забезпечують якість наданої інформації. В нього також входять Стандартні елементи звітності, що складаються з Показників результативності й інших характеристик, а також рекомендації щодо конкретних технічних питань звітності.

Для кожного з Показників результативності, включених в Керівництво, розроблені Протоколи до показників, що містять рекомендації зі збору та систематизації інформації, детальні рекомендації роботи з показниками і визначення ключових термінів, методики складання й інші технічні моменти, які допомагають укладачам звітів і забезпечують однакову інтерпретацію показників результативності.

Галузеві додатки, оскільки акцентовані на питаннях постійності, специфічних для певних галузей (гірничодобувної промисловості, автомобілебудування, фінансів, державного сектора тощо), доповнюють

Керівництво рекомендаціями з його застосування в контексті конкретних галузей, а також містять специфічні показники результативності. При цьому галузеві додатки використовуються як доповнення до Керівництва, а не замість нього. Нині розробляються національні додатки для використання одночасно з «Інструментарієм G3», що враховують національні і регіональні особливості сталого розвитку.

Технічні протоколи розраховані на використання водночас з Керівництвом та Галузевими додатками і охоплюють проблемні питання. Вони розроблені як рекомендації з окремих питань, наприклад, визначення меж звітності. Межі звітності, тобто рамки діяльності, якої стосується і яку обходить надана інформація можуть бути: географічними, галузевими, процесними (рис. 28)

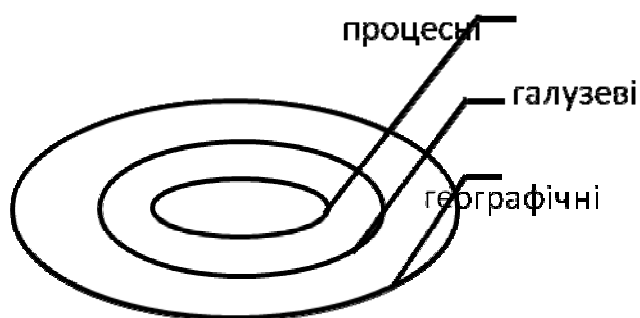


Рисунок 28 – Межі нефінансової звітності

Межі окреслюють для читачів аспекти відповідальності, що відображені в нефінансовій звітності, тобто за географічними – звіт містить виключно певні країни ведення бізнесу; за галузевими – звіт охоплює виключно певні галузі діяльності; за процесними – звіт стосується виключно конкретних бізнес-процесів.

**Частина 1 Керівництва G3** «Принципи і рекомендації зі звітності» є інструкцією до основних елементів процесу. Структурно-логічну схему звіту встановлюють відповідно до принципів істотності, обхвату заінтересованих сторін, контексту сталого розвитку і повноти. Оцінити дотримання кожного з них дозволяє стислий набір критеріїв. Застосування принципів разом із Стандартними елементами звітності дозволяє визначити теми і показники, які повинні бути відбиті в звіті. У наступному розділі надані принципи збалансованості, зіставності, точності, своєчасності, надійності і ясності, разом з критеріями, які можуть використовуватися для забезпечення відповідної



якості заявленої інформації. Насамкінець приводяться рекомендації з визначення кола організаційних одиниць, діяльність яких повинна бути відображена (межі звіту).

**У частині 2 Керівництва G3** акцентована інформація, яка є значущою і істотною для бізнесу й представляє інтерес для більшості заінтересованих сторін; охарактеризовані три типи Стандартних елементів:

i. стратегія і характеристика – елементи, що визначають загальний контекст, необхідний для розуміння результатів діяльності, такі як стратегія, характеристика і корпоративне управління.

ii. підходи менеджменту – елементи звітності, що характеризують реакцію на певний список тем, які визначають контекст, необхідний для розуміння результатів діяльності в конкретній області.

iii. показники результативності – показники, що дають зіставну інформацію з економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності.

Таким чином, основними елементами звітності за системою GRI є:

- 1) характеристика організації (опис бізнесу і стратегії);
- 2) інформація про підходи до управління;
- 3) показники результативності економічної, екологічної і соціальної діяльності.

Економічна діяльність характеризує вплив організації на економічне становище груп стейкхолдерів, а також на економічні системи місцевого, національного і глобального рівнів. При цьому показники GRI повинні відображати аспекти економічної результативності на ринках присутності та непрямого економічного впливу.

Екологічна діяльність пов'язана з впливом організації на живі та неживі природні системи, включаючи екосистеми, землю, повітря і воду. В звітності розкривають аспекти використання матеріалів, енергії, води, біорізноманіття, викидів і відходів, продуктів і послуг, надають інформацію про відповідність екологічним вимогам, про використання транспорту, а також про інші загальні аспекти.

Соціальна діяльність означає вплив організації на соціальні системи, в рамках яких вона функціонує. Показники соціальної результативності, які відображають в нефінансовому звіті, можуть містити такі аспекти, як підходи до організації і гідної праці, права людини, показники щодо суспільства, відповідальність за продукцію.

По завершенні процесу формування звіту з метою гарантування ясності відносно ступеня застосування Керівництва GRI (переважно для читачів) і оцінювання програми поетапного розширення системи звітності GRI з часом (суто для компанії) слід вказати його рівень (відповідно до «Рівнів застосування GRI»), оскільки різниця в рівнях, в першу чергу, пов'язана з кількістю показників.

Декларація рівнів забезпечує чітке підтвердження застосування елементів системи звітності GRI. Відповідність системи потребам початківців, досвідчених і тих компаній, що знаходяться в проміжній фазі, забезпечено трьома рівнями: C, B і A. При цьому рівень застосування вказується в порядку самодекларації на основі власної оцінки змісту звіту.

На кожному з рівнів, за умови зовнішнього підтвердження, в порядку самодекларації додають «плюс» (+), наприклад, C+, B+, A+. На додаток до самодекларації можливо клопотати перед організацією, що проводить верифікацію (аудит) зафіксувати точку зору і/або надати запит про перевірку рівня самодекларації в GRI. Докладна інформація за цією процедурою (інструкції і критерії) наведені на сайті [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) у вкладці «Рівні застосування GRI».

Кінцевою фазою процесу формування нефінансового звіту за системою GRI є його оприлюднення на корпоративному сайті та інформування офісу GRI. При цьому повідомлення може бути у формі простого листа з додатком до нього звіту друкарського або електронного формату, або його реєстрація в он-лайн базі звітів на порталі GRI.

## **ЗВІТ ПРО ПРОГРЕС**

«Звіт про Прогрес реалізації принципів Глобального договору (ГД) ООН» (далі – Звіт про Прогрес) є обов'язковим для компаній-підписантів Глобального договору ООН (тобто підприємств і організацій, які зобов'язалися дотримуватися принципів ГД в своїй діяльності). Це одна з легких форм нефінансової звітності, найбільш зручна для малого і середнього бізнесу.

За офіційними даними Глобального договору ООН на 30.04.2010 р. в світі було опубліковано 7 977 Звітів про Прогрес. Таким чином, нефінансова звітність є важливим свідченням солідаризації принципам ГД компаній-підписантів і впливовим аргументом системного діалогу із стейкхолдерами.

Звіт про Прогрес, як комунікативний інструмент демонструє стейкхолдерам (клієнтам, персоналу, інвесторам, ЗМІ, органам влади) рівень прогресу в повсякденній бізнес-діяльності у сфері реалізації десяти принципів

і, коли це є доречним, підтримку цілей ООН шляхом партнерства.

Звіт про Прогрес, як дієвий механізм забезпечення цілісності ініціативи Глобального договору, є не тільки ефективним каналом інформування груп впливу, але і результативним інструментом постійного вдосконалення.

Окрім цього, *Звіт про Прогрес є депозитарієм продуктивних корпоративних практик у сфері соціальної відповідальності бізнесу.*

Доцільно, щоб Звіт про Прогрес був інтегрованою частиною річних звітів або Звітів зі сталого розвитку, оскільки при інформуванні про підсумки реалізації десяти загальних принципів Глобального Договору організації, як правило, оперують фінансовими документами та іншими формами публічної звітності. Загальний обсяг звітності наразі не має принципового значення, він може укладатися в 2 – 3 сторінки.

Всі компанії-підписанти Глобального договору повинні не тільки дотримуватися його принципів у щоденній діяльності, але і регулярно надавати повідомлення про досягнутий прогрес.

***Кожна організація самостійно визначає формат звіту***, але при цьому слід враховувати, що Глобальна ініціатива зі звітності (GRI) є найбільш поширеною системою підготовки нефінансових звітів.

Як Глобальний договір, так і GRI спираються на концепцію постійного вдосконалення, тому їхні підходи до якості та охоплення звітності подібні та взаємодоповнюючі.

Глобальний договір – це каталізатор лідерства та інновацій, десять принципів якого допомагають інтегрувати зобов'язання компаній, взяті в рамках соціальної відповідальності, в організаційну стратегію та реальні дії.

Керівництво G3 Глобальної ініціативи зі звітності дає організаціям інструмент для виміру прогресу та підготовки звітності про результати виконання принципів ГД. Принципи, на яких базується Глобальний договір, є основним орієнтиром Керівництва G3.

Нефінансові звіти, сформовані відповідно до системи GRI і/або власних підходів, можуть вважатися Звітом про Прогрес за умови, що вони містять три основні елементи (рис. 29):

1. заяву про підтримку від вищого керівництва;
2. опис конкретних дій;
3. показники результативності.

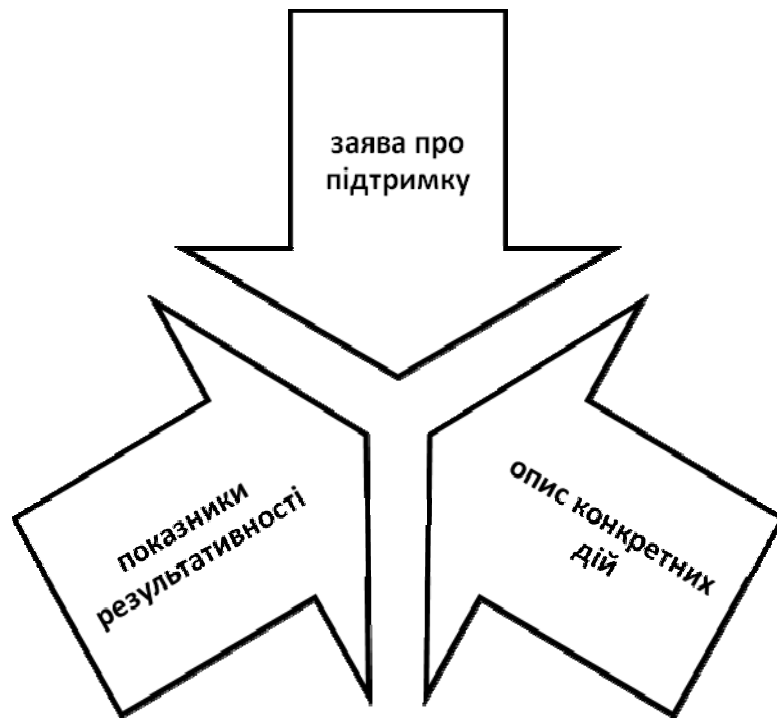


Рисунок 29 – Основні елементи Звіту про Прогрес

Формування Звіту про Прогрес складається з трьох послідовних кроків: по–перше, вибудова системи ефективних комунікацій, по–друге, інформування стейкхолдерів та, по–третє, оприлюднення звіту в базі даних Глобального Договору (рис. 30).

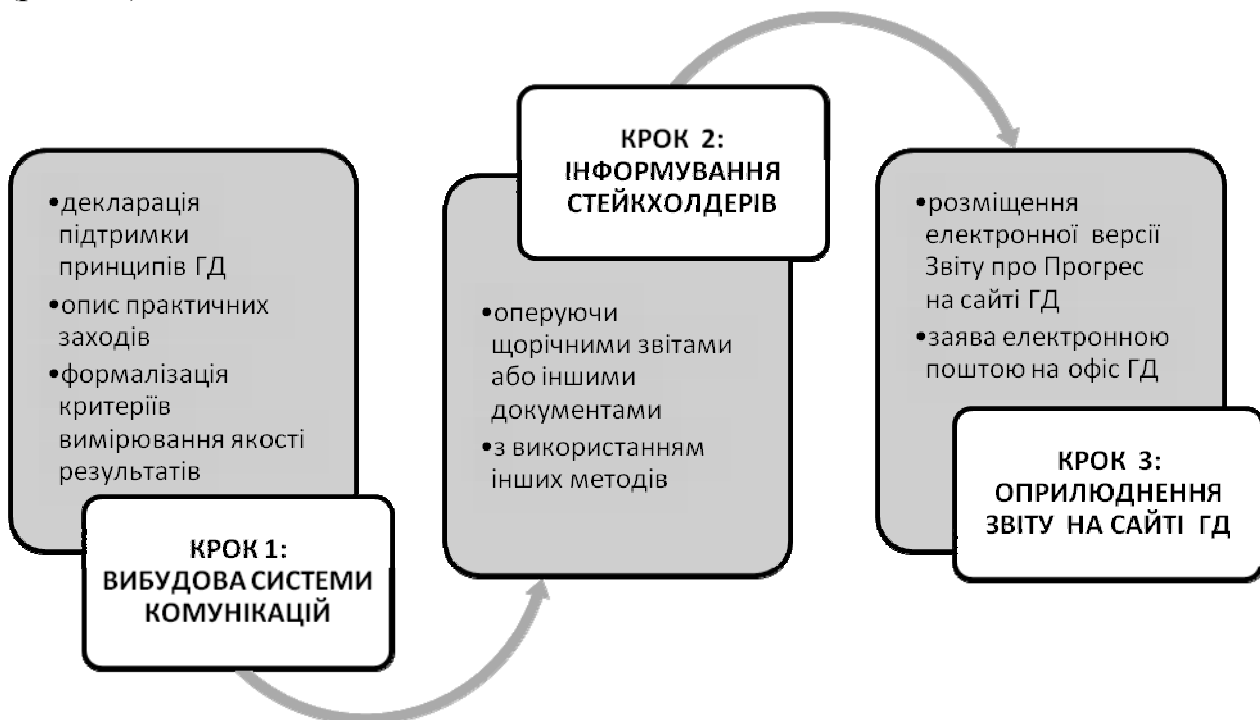


Рисунок 30 – Кроки формування Звіту про Прогрес

### **КРОК 1: Вибудова системи ефективних комунікацій**

Незважаючи на відсутність єдиної уніфікованої системи звітності, при формуванні Звіту з Прогресу необхідно:

а) декларувати постійну підтримку Глобального Договору у формі заяви (супровідного листа) вищого керівника, генерального директора або іншої відповідальної особи. Слід враховувати, що підтвердження солідаризації ініціативам Глобального договору засвідчує респект, причетність і ратифікацію принципів, отже, відповідно до процедури, надати його може тільки вище виконавче керівництво.

б) описати практичні заходи з реалізації і підтримки десяти принципів Глобального Договору, проведені протягом звітного фінансового року, охоплюючи чотири складових елементи:

- ✓ акцентування причетності до кожного принципу – загальне окреслення особистих прикладів причетності до універсальних цінностей, принципів і стандартів;

- ✓ правила, програми і системи менеджменту – структури менеджменту, опис документів, правил, кодів і політики, прикладів регуляції діяльності, освітніх програм, заходів для персоналу, підрядчиків і місцевої громадськості;

- ✓ практичні заходи – виразне відображення механізму реалізації відмічених вище програм і документів, з поясненням формату і короткою характеристикою учасників;

- ✓ спроможність реалізації, прогрес соціальної активності й тотальна якість матеріалізованих вимог – коментарі заходів з характеристиками результатів і термінів, які формують загальне уявлення і роблять можливим порівняльний аналіз намірів з конкретною плановою діяльністю, а також динаміка результатів і поліпшення ситуації.

в) формалізувати критерії вимірювання якості результатів. Слід використовувати максимальну кількість стандартних показників або іншої системи вимірювання, приведеної в загальних правилах і інструкціях Глобальної ініціативи про підтримку системи звітності, при цьому високо оцінюється кількісна деталізація заходів.

Варто підкреслити, що фрагментарний опис якості результатів є більш переважним, ніж ординарний перелік програм або процедур. Оцінку значущості й наслідків заходів стейкхолдерам полегшує формалізація системи вимірювання. У разі добровільних дій для незалежного підтвердження інформації, наданої в звіті, механізми реалізації слід деталізувати. Для отримання планованих результатів доречно практикувати цільові заходи.

## ***КРОК 2: Інформування стейкхолдерів***

Інформування заінтересованих сторін є ключовим елементом комунікативної політики Глобального Договору. Звіт про Прогрес є ефективним інструментом, за допомогою якого компанія повідомляє безпосередньо групам впливу про досягнуте просування в реалізації десяти принципів ГД. У зв'язку з цим важливо використовувати всі існуючі комунікативні канали.

Проте, оприлюднення соціальної звітності можливе тільки після ознайомлення з нею власників, оскільки вони є першочерговими адресатами звіту про результати і прогрес втілення в життя принципів ГД [6].

Існує дві основні моделі інформування: оперування існуючими фінансовими звітами й інші методи.

а) Інформування, оперуючи щорічними звітами або іншими документами.

В цьому випадку при публікації щорічного фінансового звіту або Звіту зі сталого розвитку результати прогресу і досягнень є частиною загального документа. Загальна характеристика заходів і система оцінювання якості результатів повинні бути його квінтесенцією (з посиланням на додаткову інформацію). Звіт обов'язково має містити декларацію підтримки у формі листа від вищого керівництва.

б) Інформування з використанням інших методів.

У випадку, якщо компанія не має наміру опубліковувати щорічний фінансовий звіт або Звіт зі сталого розвитку, звіт з питань прогресу може бути поширений іншими шляхами – на корпоративному сайті, прес-релізами, офіційними заявами або іншими повідомленнями, тобто ресурсами, якими користуються працівники, пайові власники і партнери, клієнти й інші заінтересовані групи для отримання інформації щодо обов'язків компанії щодо питань економічної і соціальної відповідальності або проблем навколишнього середовища.

## ***КРОК 3: Оприлюднення звіту в базі даних Глобального Договору***

Кожна компанія-підписант Глобального Договору зобов'язана надати Звіт про Прогрес за попередній календарний рік до 31 січня.

Первинний звіт слід оприлюднити протягом перших двох років, починаючи з дати приєднання до Глобального договору. Наступні звіти подаються раз на два роки або щороку.

При відданні переваги дворічному циклу звітності слід враховувати, що

компанії-підписанти повинні оприлюднювати проміжні звіти в «незвітний» рік в спрощеному форматі для збереження динаміки суспільного діалогу.

Кожна компанія-підписант повинна розмістити електронну версію Звіту про Прогрес (і веб-лінк, якщо він доступний) на сайті Глобального Договору ([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)).

Додатково, окрім оприлюднення загального звіту, слід також послати заяву електронною поштою (за адресою: [gc@un.org.ua](mailto:gc@un.org.ua)).

Секретаріат мережі Глобального Договору оприлюднює кожен довідку щодо стану справ або реалізації проектів на національній веб-сторінці ініціативи.

У випадку, якщо компанія не в змозі дотриматися зазначеного терміну (один рік), вона вважається комунікативно неспроможною і позначається на сайті Глобального Договору «пасивною», їй надається додатковий рік. Крім того, якщо компанія не укладається в наступний термін подачі звіту, її назва на веб-сайті ініціативи ГД з бази даних «активних» учасників переміщується в список «недіючих».

У разі надання переконливого пояснення уповільнення (наприклад, у зв'язку із змінами в циклах звітності, оновленням персоналу або іншими утрудненнями) офіс Глобального Договору надає компанії додатковий пільговий період від 45 до 90 днів.

**ВАЖЛИВО!!!** Протягом перших 5 років у Звіті можна за вибором розкривати прогрес в реалізації мінімум 2 з 4 блоків принципів ГД (права людини, трудові відносини, екологія, протидія корупції). По закінченні п'ятирічного членства в Звіті про Прогрес повинні відображатися всі блоки принципів Глобального договору.

У нефінансовому звіті не варто декларувати проведені заходи і діяльність, які можна віднести до кожного із загальних принципів ГД, проте важливо підкреслити і зафіксувати підтримку і солідаризацію з принципами, заходи по яких не проводилися.

Слід підкреслити, що інформування про досягнуті результати в Звіті про Прогрес є частиною щорічного огляду і охоплює діяльність виключно протягом одного звітного періоду (один рік).

## **ДОВІЛЬНИЙ СОЦІАЛЬНИЙ ЗВІТ**

Оскільки формат звітності не є загальнообов'язковим, команда, відповідальна за збір, систематизацію і аналіз інформації може розробити

власну документоформу Звіту про Прогрес, але при цьому інформація повинна відповідати встановленим вимогам і правилам.

Нефінансові звіти, сформовані відповідно до власних підходів, можуть вважатися Звітом про Прогрес за умови, що вони містять три основні елементи:

- 1) заяву про підтримку від вищого керівництва;
- 2) опис конкретних дій;
- 3) показники результативності.

Співвідношення елементів Звіту про Прогрес і Звіту зі сталого розвитку сформованого відповідно до «Керівництва G3» наведено в табл. 3. Нефінансові показники результативності діяльності надані у Додатку Б.

**Таблиця 3 – Співвідношення елементів Звіту про Прогрес і  
«Керівництва G3»**

<b>Елемент Звіту про Прогрес Глобального договору ООН</b>	<b>Елемент Звіту зі сталого розвитку відповідно до «Керівництва G3»</b>
<b>Заява про незмінну підтримку</b> Глобального договору в заяві генерального директора або іншого вищого керівника	<b>Стратегія і аналіз – підтримка</b> Глобального договору і інформація про вплив десяти принципів на стратегію компанії Позначається в заяві вищого керівника
<b>Опис практичних заходів</b> виконаних учасниками протягом попереднього року для запровадження в життя принципів Глобального договору (зобов'язань, політик, систем і заходів, у тому числі, якщо таке мало місце, створення партнерств )	<b>Управління, зобов'язання і взаємодія – опис</b> місії і цінностей, кодексів ділової поведінки, принципів, статутів та інших ініціатив, пов'язаних зі сталим розвитком, а також розроблених на вищому управлінському рівні процесів визначення стратегій, ризиків і можливостей Демонструє прихильність до принципів ГД
	<b>Відомості про підходи в області менеджменту – аспекти</b> підходу до кожної сфери, наприклад, права людини Характеризує механізми реалізації принципів ГД
	<b>Окремі показники результативності – за окремими</b> показниками результативності на додаток до кількісних даних надаються описи виконаних заходів
<b>Визначення результатів з</b> використанням, наскільки можливо, стандартних показників або індикаторів	<b>Показники результативності – в описі</b> наводяться результати і досягнення в економічній, екологічній і соціальній сферах. Результативність за принципами ГД висвітлюється одним або декількома показниками



Взаємозв'язок принципів Глобального договору і показників GRI приведений в таблиці 4.

**Таблиця 4 – Взаємозв'язок принципів Глобального договору і показників GRI**

Тематична сфера	Принципи Глобального договору	Відповідні показники GRI
1	2	3
Права людини	Принцип 1: Ділові кола повинні підтримувати та поважати дотримання прав людини, проголошених міжнародним співтовариством	EC5, LA4, LA6–LA9, LA13, LA14, HR1–HR9, SO5, PR1, PR2, PR8
	Принцип 2: Ділові кола повинні забезпечити власну непричетність до порушень прав людини	HR1–HR9, SO5
Трудові відносини	Принцип 3: Ділові кола повинні підтримувати свободу асоціацій та на практиці визнавати право на заключення колективних угод	LA4, LA5, HR1–HR3, HR5, SO5
	Принцип 4: Ділові кола повинні виступати за викорінення всіх форм примусової праці	HR1–HR3, HR7, SO5
	Принцип 5: Ділові кола повинні сприяти повному зникненню дитячої праці	HR1–HR3, HR6, SO5
	Принцип 6: Ділові кола повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування	EC7, LA2, LA13, LA14, HR1–HR4, SO5
Захист навколишнього середовища	Принцип 7: Ділові кола повинні дотримуватись превентивного підходу до вирішення екологічних проблем	EC2, EN18, EN26, EN30, SO5
	Принцип 8: Ділові кола повинні здійснювати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища	EN1–EN30, SO5, PR3, PR4
	Принцип 9: Ділові кола повинні сприяти розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій	EN2, EN5–EN7, EN10, EN18, EN26, EN27, EN30, SO5
Антикорупційний Принцип	Принцип 10: Ділові кола повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирництво і хабарництво	SO2–SO6

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Албастова Л. Н., Мартиненко Т. В. Управление организацией: теории и технологии. М., 2004
2. Ассоциация Менеджеров России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http:// www.amr.ru](http://www.amr.ru) / Дата доступа – 25.07.2015.
3. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание, управление. М., 1983. С. 369.
4. Благов Ю. Е. «Генезис концепции корпоративной социальной ответственности» // Вестник Санкт–Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8, вып.2.
5. Благов Ю. Е. «Концепция корпоративной ответственности и стратегическое управление» // Российский журнал менеджмента. — 2004. — Т. 4, № 3. С. 17–34.
6. Братанич Б. Рост регулирующих функций государства и социальный маркетинг // Персонал. – 2005. – №3. – С.74–78.
7. Донелла Медоуз, Йорген Рандерс, Деннис Медоуз. Пределы роста. 30 лет спустя / Пер. з англ. Е.С.Оганесян. – М.: Академкнига, 2007. – 342 стр.
8. Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. Изд. 2–е, перераб. и доп. М., 2001. С. 526.
9. Иванова Е. А., Акопян А. Р., Литовченко С. Е. Корпоративный социальный отчет: как правильно рассказать о вкладе Вашей компании в развитие общества / Под ред. Литовченко С. Е. – М.: Ассоциация менеджеров России, 2004. – 56 с.
10. Иконникова Г. И. О понятии социальной технологии // Философские науки. № 5. 1984. С. 27.
11. Ильина И. Ю. Социальная ответственность бизнеса и предпринимательства. /Социальная ориентация развития экономики. //Сб. науч. тр. МГСУ. М., 1996. – 196 с.
12. Капитонов Э. А. Социология XX века. История и технология. Ростов н/Д, 1996. С. 695.
13. Коновалова Л. Н., Корсаков М. И., Якимец В. Н. Управление социальными программами компании / Под ред. Литовченко С. Е. – М.: Ассоциация менеджеров России, 2003. – 152 с.
14. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник/ О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг.ред. д-ра екон.наук, проф. Т.С.

Смовженко, д-ра екон.наук, проф. А. Я. Кузнєцової. — К.: УБС НБУ, 2009.].

15. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. — М.: Ассоциация менеджеров России, 2003. — 100 с.

16. Костин А. Е. В русле мировой тенденции – от благотворительности к социальной ответственности // Fortune – Большой бизнес, март 2005. — С. 36 – 42.

17. Костин А. Е. Цена роста (КСО как капиталобразующий фактор) // Формула карьеры. — декабрь 2003 – январь 2004. — № 12. — С.33 – 40.

18. Котлер Ф., Н. Лі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005. — 302 с.

19. Краткий словарь иностранных слов. М., 1977.

20. Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф. — «Корпоративная социальная ответственность», 2007 – М.: Прогресс, 2006. — 195с.

21. Кузнєцова Л. П. Основные технологии социальной работы: Владивосток, 2002. С. 92.

22. Марков М. Технологизация и эффективность социального управления. М., 1992. С. 57–58.

23. Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні, затв.рішенням громадського об'єднання «Форум соціально відповідального бізнесу України» 16 грудня 2005 р.

24. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; Пер. с англ. — М.: «Дело», 1993. — 703с. 142с.

25. Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР): Пер. с англ./Под ред. и с послесл. С.А.Евтеева и Р.А.Перелета/—М.:Прогресс, 1989. — 376 с.

26. Поппер К. Открытое общество и его враги: в 2 т. М., 1992. С. 65.

27. Ретеюм А.Ю. Мониторинг развития. — М.: Хорион, 2004. — 158 с.

28. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. ТОО «Эколайн». — М., 2008. — 118 с.

29. Свод основных признаков социально ответственной компании // Бизнес и общество. — 2004. — № 4–5 — 23–24 с.

30. Социальная ответственность бизнеса. Корпоративная отчетность — новый фактор взаимодействия бизнеса и общества.: Сб. ст., лекций и выступлений / Под общ. ред. Л.Г. Лаптева. — М.: ЗАО Финансовый издательский дом «Деловой экспресс», 2004. — 310 с.

31. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / Под ред. Литовченко С.Е., Корсакова М.И. — М.: Ассоциация менеджеров России, 2003.

– 208 с.

32. Социальные технологии: толковый словарь / под ред. Л. Я. Дятченко, В. Н. Иванова. М.; Белгород, 1995.

33. Социология труда / под ред. Н. И. Дряхлова, А. Н. Кравченко, В. В. Щербини. М., 1993.

34. Стандарт верификации отчетов AA1000, «AccountAbility» / Перевод с английского и общая редакция Агентства социальной информации. – М., 2003. – 26 с.

35. Стефан П. Робінс, Девід А. Де Ченцо. Основи менеджменту. Переклад з англ. – К.: Основи, 2002.– 670 с.

36. Стефанов Н. Общественные науки и использование технологии. М., 1976. 182 с.

37. Хміль Ф. И. «Менеджмент организаций в условиях трансформации экономики Украины» : Автореф. д-ра экон. наук / Ф. И. Хміль; Киевский торгово-экон. ун-т. –Киев, 1998. – 33 с.

38. Bowen, H. Social Responsibilities of the Businessman / H. Bowen. – N.Y.: Harper and Row, 1953. – 198 с.

39. Business for Social Responsibility [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.bsr.org>

40. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business and Society, 1999.

41. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. 1991.

42. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review, 4, 497–505.

43. Corporate social responsibility. A business contribution to sustainable development. European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit D.1 Manuscript completed in July 2002 Employment and Social Affairs// [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social](http://europa.eu.int/comm/employment_social)

44. Davis, K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? California Management Review. 1960.

45. Drucker P. F. 1984. The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review 135

46. Elisabet Garriga, Domènec Melé Untangling the Jungle of Corporate Social Responsibility Theories, Journal of Business Ethics 53: 51–71, August 2004. <http://www.iese.edu>

47. Frans Paul van der Putten A Research Agenda for International Corporate Social Responsibility, NRG working paper series November 2005 no. 05–

09 <http://www.nyenrode.nl/download/NRG/workingpapers/NRG05-09.pdf>

48. Freeman, R. Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, 1984.

49. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profit New York Times. 1970. 135Johnson H. 2

50. World Business Council for Sustainable Development [Електронний ресурс]. – Режим доступа: URL: [www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch)

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### МЕМОРАНДУМ ПРО СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Виходячи з принципів соціального партнерства, відкритості та прозорості у своїй діяльності, з метою розвитку соціальної відповідальності бізнесу, прагнучи розвивати ефективну співпрацю між державними, громадськими та бізнес структурами у соціальному напрямку всі заінтересовані організації, установи, далі – «Сторони», для досягнення спільних цілей щодо розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні уклали даний Меморандум про наступне:

- Соціально відповідальний бізнес є системною цінністю для суспільства і як такий потребує відповідного поважного ставлення з боку держави, громадськості, засобів масової інформації. Соціальна відповідальність бізнесу є необхідною складовою успішного соціального розвитку України, важливою умовою конструктивної взаємодії бізнесу, суспільства, держави.

- Під визначенням «соціальна відповідальність бізнесу» слід розуміти **відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.**

- Будь-які компанії, які працюють на території України усвідомлюють свою роль у соціальному розвитку країни та зобов'язуються активно співпрацювати із державними та недержавними установами, організаціями на шляху вирішення найгостріших соціальних проблем суспільства.

- Державні та громадські установи, організації усвідомлюють важливу роль бізнесу у соціальному захисті країни, беруть на себе зобов'язання всіляко співпрацювати із бізнесом задля вирішення соціальних проблем суспільства та розвитку самого бізнесу на засадах конструктивного діалогу, відкритості, соціального партнерства.

- Для повноцінної співпраці та діалогу між бізнесом та державою створити координуючий постійно діючий громадський орган – Форум соціально відповідальних бізнесів України, завданням якого є:

1. сприяння роботі всіх заінтересованих сторін щодо впровадження довгострокових спільних соціальних проектів та програм;
2. ведення банку даних соціальних ініціатив, в реалізації яких могли б брати участь як бізнес, громадські організації, так і державні органи влади;

3. узагальнення досвіду реалізації соціальних проектів;
4. створення ефективної фахової системи комунікацій між соціально активними бізнесами, владою, громадськістю та засобами масової інформації на всіх рівнях і у всіх регіонах.



## ДОДАТОК Б

**Таблиця Б 1 Нефінансові показники результативності діяльності  
 (за GRI)**

<b>ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА</b>	
Інформація щодо підходів до управління – економічна складова Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходів до управління як цілі та результативність, політика, додаткова інформація про контекст	
<b>ЕС 1</b> – Створена і розподілена пряма економічна вартість, включаючи доходи, виробничі витрати, виплати працівникам, пожертвування та інші суспільні інвестиції, нерозподілені доходи та виплати постачальникам капіталу і державам	Немає визначених вимог
<b>ЕС 2</b> – Фінансові наслідки та інші ризики і можливості для діяльності організації у зв'язку зі зміною клімату	Здійснені заходи для впровадження принципу 7
<b>ЕС 3</b> – Покриття зобов'язань компанії щодо визначеного пенсійного плану <b>ЕС 4</b> – Значна фінансова допомога, отримана від держави	Немає визначених вимог
<b>ЕС 5</b> – Діапазон відношення стандартної заробітної плати початкового рівня і встановленої мінімальної заробітної плати в основних регіонах діяльності організації	Результати впровадження принципу 1
<b>ЕС 6</b> – Політика, практики та частка витрат на місцевих постачальників в основних регіонах діяльності	Немає визначених вимог
<b>ЕС 7</b> – Процедури найму місцевого населення та частка вищого керівництва, найнятих із місцевого населення, в основних регіонах діяльності	Здійснені заходи для та результати впровадження принципу 6
<b>ЕС 8</b> – Розвиток і вплив інвестицій в інфраструктуру та послуг, наданих, передусім, для суспільного блага за допомогою комерційної, натуральної чи благодійної діяльності <b>ЕС 9</b> – Розуміння та опис значних непрямих економічних впливів, включаючи масштаб впливу	Немає визначених вимог
<b>ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА</b>	
Інформація щодо підходів до управління – екологічна складова Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання і обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст	
<b>EN 1</b> – Використані матеріали з розбиттям за масою чи обсягом	Результати впровадження принципу 8
<b>EN 2</b> – Відсоток використаних матеріалів, які є	Результати впровадження

переробленими відходами	принципів 8 і 9
<b>EN 3</b> – Пряме використання енергії із вказівкою первинних джерел <b>EN 4</b> – Непряме використання енергії із вказівкою первинних джерел	Результати впровадження принципу 8
<b>EN 5</b> – Енергія, зекономлена в результаті дій зі зниження енергоспоживання і підвищення енергоефективності	Результати впровадження принципів 8 і 9
<b>EN 6</b> – Ініціативи для забезпечення енергоефективних продуктів та послуг, вироблених із відновлювальних джерел енергії, а також зменшення потреб в енергії як результат цих ініціатив впродовж звітнього періоду <b>EN 7</b> – Ініціативи для зменшення непрямого використання енергії та досягнуте зменшення	Здійснені заходи для впровадження принципів 8 і 9
<b>EN 8</b> – Водозабір із розбиттям за джерелами <b>EN 9</b> – Джерела води, на які значно впливає водозабір організації	Результати впровадження принципу 8
<b>EN 10</b> – Частка і загальний обсяг води, яка багаторазово і повторно використовується	Результати впровадження принципів 8 і 9
<b>EN 11</b> – Місцезнаходження і розмір земельних ділянок власних, орендованих, в розпорядженні чи прилеглих до, захищених чи ділянок із високою природничою цінністю, які знаходяться поза межами захищеної території <b>EN 12</b> – Опис істотних впливів діяльності, продуктів та послуг щодо біорізноманіття на захищених територіях і територіях із високою природничою цінністю поза межами захищеної території <b>EN 13</b> – Захищені або відновлені місця проживання <b>EN 14</b> – Стратегії, поточні дії та майбутні плани управління впливами на біорізноманіття	Результати впровадження принципу 8
<b>EN 15</b> – Кількість видів, занесених в Червону Книгу і національний список збереження видів, місця проживання яких перебувають на територіях, що є під впливом діяльності організації (з розбиттям за ризиком вимирання) <b>EN 16</b> – Загальні прямі та непрямі викиди парникових газів з вказанням маси <b>EN 17</b> – Інші значні непрямі викиди парникових газів з вказанням маси	Результати впровадження принципу 8
<b>EN 18</b> – Ініціативи для зменшення викидів парникових газів та досягнуте зменшення	Здійснені заходи для та результати впровадження принципів 7, 8 і 9
<b>EN 19</b> – Викиди озоноруйнівних речовин із вказанням	Результати впровадження

маси <b>EN 20</b> – Викиди в атмосферу значних забруднюючих речовин із вказанням типу і маси <b>EN 21</b> – Загальний обсяг викидів із вказанням якості стічних вод і об'єкта, який їх приймає <b>EN 22</b> – Загальний обсяг відходів (з розбиттям за типом і способом утилізації) <b>EN 23</b> – Загальна кількість та обсяг значних розливів <b>EN 24</b> – Маса перевезених, імпортованих, експортованих чи перероблених відходів, які згідно з додатками I, II, III, and VIII Базельської конвенції вважаються небезпечними, а також відсоток відходів, перевезених із одної країни в іншу <b>EN 25</b> – Назва, розмір, статус захисту та цінність біорізноманіття водних об'єктів і пов'язаних з ними місць проживання	принципу 8
<b>EN 26</b> – Ініціативи зменшення впливу продуктів та послуг на навколишнє середовище, а також ступінь зменшення впливу	Здійснені заходи для впровадження принципів 7, 8 і 9
<b>EN 27</b> – Відсоток проданих товарів та їх пакувальних матеріалів, які повертаються для переробки виробнику (з розбиттям за категоріями)	Результати впровадження принципів 8 і 9
<b>EN 28</b> – Грошова вартість великих штрафів та загальна кількість негрошових санкцій за недотримання екологічних законів і нормативних актів <b>EN 29</b> – Істотні впливи на навколишнє середовище перевезення продуктів та інших благ і матеріалів, що використовуються у діяльності організації, а також перевезення робочої сили	Результати впровадження принципу 8
<b>EN 30</b> – Загальні витрати та інвестиції на охорону навколишнього середовища (з розбиттям за типом)	Здійснені заходи для та результати впровадження принципів 7, 8 і 9
<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА ГІДНА РОБОТА</b>	
Інформація щодо підходів управління – організація праці та гідна робота Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління, як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання й обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст	
<b>LA 1</b> – Загальна чисельність робочої сили (з розбиттям за типом зайнятості, типом трудового договору і регіонами)	Немає визначених вимог
<b>LA 2</b> – Загальна кількість працівників та плинність кадрів (з розбиттям за віковою групою, статтю і регіонами)	Результати впровадження принципу 6

<b>LA 3</b> – Виплати і пільги, що надаються співробітникам, які працюють на умовах повної зайнятості, та що не надаються працівникам, які працюють на умовах тимчасової або неповної зайнятості (з розбиттям за основною діяльністю)	Немає визначених вимог
<b>LA 4</b> – Відсоток працівників, охоплених колективними договорами	Результати впровадження принципів 1 і 3
<b>LA 5</b> – Мінімальний (–і) період(и) повідомлення про зміни в діяльності організації, в тому числі чи визначений він (вони) в колективних договорах	Результати впровадження принципу 3
<b>LA 6</b> – Відсоток загальної робочої сили, представленої в офіційних комітетах з охорони праці та здоров'я працівників, які допомагають відстежувати та надають рекомендації щодо програм охорони праці і здоров'я <b>LA 7</b> – Рівень травматизму, професійних захворювань, коефіцієнт втрачених днів і коефіцієнт відсутності на робочому місці, а також загальна кількість смертельних випадків на робочому місці (з розбиттям за регіонами)	Результати впровадження принципу 1
<b>LA 8</b> – Існуючі програми освіти, навчання, консультування, попередження і контролю ризику для допомоги співробітникам, членам їхніх сімей та представникам населення щодо важких захворювань <b>LA 9</b> – Питання здоров'я і безпеки праці, охоплення в офіційних договорах із профспілками	Здійснені заходи для впровадження принципу 1
<b>LA 10</b> – Середня кількість годин навчання на одного працівника на рік (з розбиттям за категоріями працівників) <b>LA11</b> – Програми розвитку навичок та освіти протягом життя, що сприяють можливості працевлаштування працівників та їх підтримці при завершенні кар'єри <b>LA 12</b> – Відсоток працівників, щодо яких періодично здійснюється оцінка результативності та розгляд кар'єрних можливостей	Немає визначених вимог
<b>LA 13</b> – Склад керівних органів і розбиття працівників за статтю, віком, членством в групах меншин та іншими показниками різноманітності <b>LA 14</b> – Співвідношення базової ставки чоловіків і жінок за категоріями працівників	Результати впровадження принципів 1 і 6
<b>ПРАВА ЛЮДИНИ</b>	
Інформація щодо підходів управління – права людини Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання і обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст	

<b>HR 1</b> – Відсоток і загальна кількість великих інвестиційних угод, що включають положення про дотримання прав людини або тих, що пройшли оцінку з точки зору прав людини	Результати впровадження принципів 1, 2, 3, 4, 5 і 6
<b>HR 2</b> – Відсоток значних постачальників і підрядників, які пройшли оцінку з точки зору прав людини, та заходи, здійснені за результатами такої оцінки	Здійснені заходи для та результати впровадження принципів 1, 2, 3, 4, 5 і 6
<b>HR 3</b> – Загальна кількість годин навчання працівників політиці та процедур щодо аспектів прав людини, які відносяться до діяльності організації, включаючи відсоток навчених працівників	Результати впровадження принципів 1, 2, 3, 4, 5 і 6
<b>HR 4</b> – Загальна кількість випадків дискримінації та вжиті заходи	Здійснені заходи для та результати впровадження принципів 1, 2 і 6
<b>HR 5</b> – Визначена діяльність, де під загрозою може бути право на свободу асоціацій і колективних переговорів, та заходи, застосовані для підтримки цих прав	Здійснені заходи для впровадження принципів 1, 2 і 3
<b>HR 6</b> – Діяльність, в рамках якої є значний ризик випадків використання дитячої праці, і дії, застосовані для викорінення дитячої праці	Здійснені заходи для впровадження принципів 1, 2 і 6
<b>HR 7</b> – Діяльність, в рамках якої є значний ризик випадків використання примусової або обов'язкової праці, і дії, застосовані для викорінення примусової або обов'язкової праці	Здійснені заходи для впровадження принципів 1, 2 і 4
<b>HR 8</b> – Відсоток працівників служби безпеки, які пройшли навчання з політики та процедур компанії щодо прав людини, пов'язаних із діяльністю компанії	Результати впровадження принципів 1 і 2
<b>HR 9</b> – Загальна кількість порушень, що пов'язані із правами корінних і малочисельних народів, і застосовані дії	Здійснені заходи для та впровадження принципів 1 і 2
<b>СУСПІЛЬСТВО</b>	
Інформація щодо підходів до управління – суспільство Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання і обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст.	
<b>SO 1</b> – Характер, сфера охоплення і результативність програм і практичних підходів, які оцінюють вплив діяльності організації на громади, враховуючи початок діяльності, її здійснення і завершення	Немає визначених вимог
<b>SO 2</b> – Відсоток і загальна кількість бізнес-одиниць, проаналізованих за ризиками, пов'язаними з корупцією	Результати впровадження принципу 10
<b>SO 3</b> – Відсоток працівників, що пройшли навчання	Результати впровадження

щодо антикорупційних політик та процедур організації	принципу 10
<b>SO 4</b> – Заходи, здійснені щодо випадків корупції	Здійснені заходи для впровадження принципу 10
<b>SO 5</b> – Позиція щодо державної політики та участь у формуванні та лобіюванні державної політики	Здійснені заходи для впровадження принципів 1 – 10
<b>SO 6</b> – Загальна вартість фінансових і натуральних внесків політичним партіям, політикам та пов'язаним з ними організаціям (з розбиттям за країнами)	Результати впровадження принципу 10
<b>SO 7</b> – Загальна кількість юридичних дій, застосованих щодо неконкурентної поведінки, антитрастові та монопольні дії та їхні наслідки <b>SO 8</b> – Грошова вартість значних штрафів та загальна кількість негрошових санкцій за недотримання законів і нормативних актів	Немає визначених вимог
<b>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПРОДУКЦІЮ</b>	
Інформація щодо підходів до управління – відповідальність за продукцію Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання і обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст.	
<b>PR 1</b> – Стадії життєвого циклу продукції та послуг, на яких оцінюється їх вплив на здоров'я і безпеку для виявлення можливостей покращення, і відсоток основних продуктів і послуг, які підлягають таким процедурам	Здійснені заходи для та результати впровадження принципу 1
<b>PR 2</b> – Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів і добровільних кодексів поведінки щодо впливу продукції і послуг на здоров'я і безпеку впродовж їх життєвого циклу (з розбиттям за видом наслідків)	Результати впровадження принципу 1
<b>PR 2</b> – Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів і добровільних кодексів поведінки щодо впливу продукції і послуг на здоров'я і безпеку впродовж їх життєвого циклу (з розбиттям за видом наслідків)	Результати впровадження принципу 1
<b>PR 3</b> – Типи інформації про продукти і послуги, які вимагаються згідно з процедурами, а також відсоток істотних продуктів і послуг, які є об'єктами таких вимог	Здійснені заходи для та результати впровадження принципу 8
<b>PR 4</b> – Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів і добровільних кодексів поведінки щодо інформації про продукти і послуги та їх маркування (з розбиттям за видом наслідків)	Результати впровадження принципу 8
<b>PR 5</b> – Практики, пов'язані із задоволенням потреб	Немає визначених вимог

споживачів, включаючи результати досліджень щодо оцінки задоволення споживачів <b>PR 6</b> – Програми забезпечення дотримання законів, стандартів і добровільних кодів поведінки, пов'язаних із маркетинговими комунікаціями, включаючи рекламу, просування і спонсорство	
<b>PR 7</b> – Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів та добровільних кодів поведінки щодо маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, просування і спонсорство (з розбиттям за видом наслідків)	Немає визначених вимог
<b>PR8</b> – Загальна кількість обґрунтованих скарг на порушення недоторканності приватного життя клієнта та втрати даних про клієнтів	Результати впровадження принципу 1
<b>PR 9</b> – Грошова вартість істотних штрафів за недотримання законів і нормативних актів щодо надання та використання продуктів і послуг	Немає визначених вимог

*Навчальне видання*

**НОХРІНА** Лариса Анатоліївна

Конспект лекцій з дисципліни  
**«СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ»**

*(для студентів 3 курсу денної та 4 курсу заочної форм навчання напряму  
підготовки 6.030601 Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *Н. М. Богдан*  
За авторською редакцією  
Комп'ютерний набір *Л. А. Нохріна*  
Комп'ютерне верстання *Л. А. Нохріна*

План 2015, поз. 169 Л

---

Підп. до друку 07.10.2015  
Друк на ризографі.  
Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16  
Ум.–друк арк. 6,6  
Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: : [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4705 від 28.03.2014 р.